

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
Tesis Licenciatura en Trabajo Social

**Un análisis sociohistórico de la cultura
organizacional de la Unidad Cooperaria N°1.**

Cololó, Soriano. 2019

Leonardo Miguel Botta Merlo
Tutora: Laura González Quinteros

2019

Índice

1. Introducción	3
2. Tema de investigación	5
3. Objetivos de la investigación	7
3.1 Objetivo general	7
3.2 Objetivos específicos	7
4. Descripción general del trabajo de campo: Mayo 2016 a Mayo 2017. Recopilación de fuentes de datos primarias y secundarias.....	8
5. Marco teórico: La Cultura Organizacional	10
6. Metodología y técnicas a utilizar	16
6.1 La elección de lo cualitativo	16
6.2 Técnicas de recolección de datos	17
6.2.1 La observación	17
6.2.2 Recopilación de material documental	17
6.2.3 Entrevista	18
7. Unidad Cooperaria N°1. De la fundación al presente	20
7.1 Conformación del grupo inicial y la lucha por la tierra (1941 – 1959)	20
7.2 La “Democracia integrada”: el período Bachini-Morales (1960 – 1970)	22
7.2.1 Datos relevantes del Informe INC 1969	25
7.3 El exilio del fundador y la transición hacia la intervención (1970 – 1972)	28
7.4 Comienzo del control estatal y del funcionamiento cooperativo (1972 – 1987)	29
7.5 Un pedido de ayuda ante la inminencia del fin (1988 – 1992)	31
7.6 “La Huella” de Mario Costa y los comienzos del Centro de Formación (1993 – 2010)	31
7.6.1 Informe diagnóstico INC 2009	33
7.6.2 Centro de Formación Agraria – Tierra que anda	35
7.7 La herencia del período anterior y el camino a la transición (2011 – 2014)	35
7.8 La “cooperativa recuperada” (2015 – 2017)	36
7.8.1 Un cambio de dirección	36

7.8.2	Situación actual de la UCN°1	38
8	Análisis de la cultura organizacional cooperaria	40
8.1	La Cultura de Estado	40
8.2	El Proyecto Cooperario	45
8.3	El liderazgo y la cooperativa	49
8.4	Estructura e identidad	56
8.5	La matriz productiva y su estratificación	58
8.6	Lo familiar-comunitario: entorno, rituales, historias	61
9	A modo de conclusiones iniciales.....	65
10	Bibliografía	68

1. Introducción

El presente documento se enmarca en la realización de la Monografía Final de Grado de la Licenciatura en Trabajo Social (Plan 1992, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República), siendo un requisito para la obtención del título de Licenciado en Trabajo Social.

El estudio de caso refiere a la Unidad Cooperaria N°1. Es una Cooperativa Agraria Limitada, fundada en el año 1953; instalada en la “Colonia Instrucciones del Año XIII”, en tierras pertenecientes al Instituto Nacional de Colonización (INC). Tiene una extensión territorial de 2.228hs, en la 9ª Sección Judicial del Departamento de Soriano, zona de Cololó; dedicada a la producción agropecuaria, contando con una diversidad de secciones: agricultura, ganadería, suinos, tambo, industria, apicultura, campo de recría. Con la singularidad organizativa que todo el trabajo se realiza de forma colectiva. Dicha cooperativa está conformada actualmente por trece familias, compartiendo además de los espacios de trabajo el espacio comunitario.

La Unidad Cooperaria N°1 (UCN°1) presenta un diferencial con respecto a otras experiencias colonizadoras en el medio rural uruguayo. En primer lugar, la gran extensión territorial. Por otro lado, en el mismo predio donde se trabaja en forma cooperativa, también viven y conviven allí trabajadores y trabajadoras de esta experiencia. Existe entonces una conjunción de dimensiones: a) la productiva marcada por el trabajo, b) la política en su funcionamiento cooperativo, y c) la comunitaria-familiar por el simple hecho de compartir la vida en el territorio.

Finalmente, detrás de todo esto existió un proyecto filosófico que suponía el establecimiento de un nuevo modo de vida en el campo uruguayo, donde el ser humano fuera medio y fin para lograr la transformación del medio rural, una reforma radical que debería darse a través del potencial creador del sujeto, buscando así expandir la experiencia a todo el Uruguay rural. Este Proyecto tiene como claro referente a Epiménio Bachini; quien logró fusionar las figuras de Colonia y de Cooperativa, logrando amalgamarlas en un todo orgánico llamado Unidad Cooperaria N°1. La Cooperativa se formó en el marco de la Ley de Cooperativas Agrarias Limitadas¹ (creada en 1941), formalizándose como tal en el año 1953. Materializando sus ideas en el marco de la Ley de Colonización² (creada en 1948), obteniendo así las tierras pertenecientes al INC a través de un decreto que establecía el otorgamiento de Títulos de "Fomento Rural y Colonización" por un valor de “\$3:125.000.00 (tres millones ciento

¹ Ley 10008 Cooperativas Agrarias Limitadas:

https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes/leyes/ley/10008?width=800&height=600&hl=en_US1&iframe=true&rel=nofollow

² Ley 11029 Instituto Nacional de Colonización:

https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes/leyes/ley/11029?width=800&height=600&hl=en_US1&iframe=true&rel=nofollow

veinticinco mil pesos)³. La Ley de Colonización facultó a la cooperativa a obtener las tierras que le permitieron establecerse y comenzar a producir, también contar con un control por parte del Estado hacia la cooperativa que se mantendría a lo largo del tiempo.

Es así que esta organización, fundada sobre las bases del cooperativismo, que supone un sistema horizontal y autónomo de fuerzas, encontró su realización material bajo el amparo del Estado, el cual impuso constantemente una vigilancia atenta sobre las acciones de la Unidad Cooperaria. El Estado en ocasiones intervino, directa o indirectamente, dejando en pausa el accionar cooperativo, generando además giros de timón en el hacer de la cooperativa y su organización interna. La presencia constante del Estado desde los orígenes no sólo favoreció el apoyo logístico y técnico necesario para su desarrollo productivo y social, también instaló, de alguna manera, un dispositivo de vigilancia sobre las acciones de la cooperativa, estableciendo límites de acción al amparo de la Ley de Colonización.

En cuanto a los orígenes de la UCN^o1, hay que reconocer la incidencia de las ideas de Epiménio Bachini, su mentor filosófico e ideológico, quien tenía vínculos con los representantes políticos de la época, sumó experiencia como administrador y gran capacidad de liderazgo, logrando persuadir, convencer y hacer viable el proyecto. Aunado a la capacidad política de su compañera Hilda Morales, dupla que estableció los inicios en relación a la dirección política de la cooperativa. Asimismo, está el rol que cada familia juega en la organización. Teniendo en cuenta que es una comunidad pequeña con trece núcleos habitacionales (incluyendo la de la Escuela Pública), limitando así el factor demográfico con poblaciones máximas que apenas superaba el centenar de personas⁴, es de suponer que cada familia despliegue en el territorio modos de ser y hacer propios de sus costumbres, de su cultura, generando así una potencialidad grupal particular dentro de la organización.

³ Ley 12473 <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp2118260.htm>

⁴ De información extraída en conversación informal con una ex cooperaria (Nelda Merlo) quien vivió desde los orígenes hasta la década de los 80, comenta que la población de la Unidad Cooperaria nunca superó las cien personas. Actualmente son alrededor de 50 personas.

2. Tema de investigación

En base a lo expuesto tenemos un entramado de fuerzas que podemos resumir así: desde el Estado a través del rol que cumplió históricamente el INC, como supervisor y asesor técnico constante de las acciones de la cooperaria en lo referente a lo productivo y lo político como también en posibilitar asesoramiento técnico y productivo; desde el modo de dirección política a la interna de la cooperaria, que en sus orígenes estableció, por necesidad de la envergadura del propio emprendimiento, una supremacía del saber técnico-político sobre la decisión colectiva, el cual se fue naturalizando en el accionar político de la cooperaria; desde los núcleos familiares que establecieron hábitos y costumbres, paralelamente al ejercicio centralizado del poder. Tenemos entonces la conformación original de una colonia-cooperativa cuyo campo de explotación agraria abarca una gran extensión territorial, sostenida por una comunidad pequeña demográficamente limitada. Sumémosle a ello el medio rural, donde históricamente existe una cultura del trabajo ajena a la auto-organización. Agreguemos la vigilia y exigencias permanentes del Estado, y tendremos así un campo de posibilidades que propició el desarrollo de un modo particular de hacer las cosas para que el emprendimiento funcionase. Este modo de hacer, fue cambiando sobre ciertos componentes organizacionales que permiten identificar puntos de inflexión en la historia cooperaria, marcando así diferentes etapas. Intentaremos ver si existen elementos que responden a un modo de hacer cooperario original y que permanecen hasta hoy, a pesar del paso del tiempo. Se puede plantear así un estudio acerca de la conformación de la cultura cooperaria.

Para confirmar la elección del tema y asunto de investigación el autor recurrió a la lectura de tesis, informes y documentos sobre la UCN^o1, surgiendo así ciertas inquietudes en base a cómo se fue desarrollando históricamente la organización interna de esta cooperativa agraria de producción. Si le sumamos el hecho de que esta cooperativa no sólo engloba la parte productiva sino que también en el mismo territorio se trabaja, se dirige, se piensa el presente y el futuro, se vive en comunidad, es esperable entonces que esta pequeña comunidad, sostenida por una organización cooperativa del trabajo, haya generado un modo de vida singular. Es decir, fue generando su propia cultura, con elementos que se sostienen y otros que cambian con el devenir y los avatares del tiempo. En la época de creación de la UCN^o1 existía un marco legal en cuanto al funcionamiento de las cooperativas agrarias, dejando algún sesgo que permitió establecer en sus inicios una dirección con un marcado liderazgo de su fundador. En la figura de Bachini, se reflejó la síntesis entre el saber técnico-administrativo y lo político: su experiencia como administrador de la Colonia Agraciada y las acciones políticas que debió llevar a cabo para que el proyecto se realizara. Por otro lado, Bachini, en lo referente a la colonia, intentó crear un entorno armónico para el desarrollo del “hombre perfecto”, como esbozaba en sus textos. La creación de la UCN^o1 surge así como un intento de materializar su

idea de granja orgánica en esta fusión particular de colonia-cooperativa, estableciendo de alguna manera una estructura territorial y una organización interna en base a sus principios filosóficos. Frente a estas condiciones iniciales, sumando las conclusiones derivadas de los estudios académicos anteriores (tesis de grado de diversos servicios universitarios), surgen las siguientes interrogantes, que guiarán el estudio:

- a) ¿Cómo influyó el modo de dirección de Bachini y su compañera Hilda Morales? Quienes llevaron a cabo gran parte de las decisiones técnico-políticas de la cooperativa así como algunos aspectos referidos a lo comunitario. Esto transcurrió así por un período de tres décadas, si tomamos en cuenta el comienzo del mismo en el año 1941 (conformación del grupo inicial en Colonia Agraciada, con Bachini de administrador y propulsor de la idea) hasta 1970, año en que ambos renuncian y se retiran de la cooperaria. Tres décadas que dejarían un sello distintivo en el colectivo y el devenir histórico de la cooperaria.
- b) Si por otro lado consideramos a cada familia, núcleo de producción y reproducción social, en el marco de una población cooperaria reducida, veremos que éstas juegan un rol importante en el hacer cooperario, paralelo al ejercicio centralizado del poder, estableciendo de alguna manera sus maneras de hacer y actuar dentro del colectivo, generando así otra vía de establecer y distribuir el poder dentro de la organización.
- c) Agregando además el rol del Estado en la historia cooperaria.

Es así que el eje de estudio de la monografía se focalizará sobre este entramado de fuerzas: i) por un lado voluntades que impulsan modos de organización del trabajo, desde los ámbitos de decisión y administración, que impactan en el modo de convivencia; por otro lado, ii) desde el despliegue de fuerzas en el ámbito comunitario, ofreciendo resistencias e impulsando otros modos de habitar bajo el cobijo de sus costumbres. iii) Y sumado al rol del Estado, que renta sus tierras y establece reglas al colectivo cooperario. Es comprensible que esta lucha de fuerzas, con el tiempo, vaya dejando huella e incidiendo en el modo de vivir y hacer, naturalizándose ciertas acciones, trayendo consigo resistencias a nuevas formas de organización, generando continuidades y rupturas en los diferentes elementos que componen la cultura. Conformando así una cultura particular de la organización.

Analizar las ideas que estuvieron a la hora de pensar el proyecto cooperario (dimensión filosófica) y el modo de hacer en las diferentes dimensiones (productiva, política y familiar-comunitaria) a lo largo del tiempo, permiten visualizar el todo que conforma la cultura cooperaria. Frente a estas inquietudes y motivaciones es que surge como tema y asunto de investigación para esta monografía: **la cultura organizacional de la Unidad Cooperaria N°1 de Cololó.**

3. Objetivos de la investigación

3.1 Objetivo general

Identificar rasgos de la cultura organizacional de la Unidad Cooperaria N°1, en las diferentes dimensiones seleccionadas (filosófica, productiva, política, familiar-comunitaria), que permitan una caracterización singular.

3.2 Objetivos específicos:

- Analizar los textos sobre los cuales se basó el proyecto de la Unidad Cooperaria (dimensión filosófica).
- Indagar en los aspectos productivos y las formas de organización en las diferentes secciones (dimensión productiva).
- Observar las formas de organización del poder actual e histórico (dimensión política: estudio del poder).
- Identificar aquellos aspectos que hacen a la organización de lo familiar y lo comunitario (dimensión familiar-comunitaria).
- Ofrecer un documento que sirva como insumo a las y los integrantes de la Unidad Cooperaria.

4. Descripción general del trabajo de campo: Mayo 2016 a Mayo 2017. Recopilación de fuentes de datos primarias y secundarias.

- 6/5/16: Primer acercamiento y observación del territorio. Con docentes de la Unidad de Estudios Cooperativos (UEC) de la Universidad de la República (UdelaR), en el marco del Curso de Formación en Cooperativismo (comenzando ese mismo día) dirigido a socios de la cooperaria.
- 17/6/16: Segundo encuentro del Curso de Formación. Observación y recorrido por las secciones productivas, en donde los docentes de la UEC realizaron entrevistas, siendo un insumo para el trabajo monográfico.
- 15/7/16: Tercer encuentro del Curso de Formación. No se pudo concurrir al mismo por motivos personales. De todas maneras se solicitó lo trabajado en el encuentro (tema: intersecciones entre las secciones productivas, puesta a punto de lo elaborado en el 2do encuentro).
- 18/8/16: Cuarto encuentro del Curso de Formación. Se trabajó en grupos, temas relacionados al “todo y las partes”, realizando una puesta a punto general de lo trabajado en el año. Participando el autor de las dinámicas propuestas (observación de dinámica grupal). También se recopiló material documental, pudiéndose obtener: estatuto original, notas de Hilda Morales, planos y otros documentos.
- 18/9/16: Jornada de festejo de los 63 años de la Unidad Cooperaria. Se observó dinámica de organización de la criolla llevada a cabo para tal celebración. Intercambio con otros actores invitados.
- 14/10/16: Jornada de Memorias de la Unidad Cooperaria. Se participó de la jornada con ex socios y Gustavo Cabrera, quien expuso información y se realizó, en conjunto con los demás socios presentes, una línea de tiempo de la cooperaria.
- En el período noviembre/diciembre 2016 se continuaron las jornadas de formación en la cooperaria, pero debido a temas personales el autor no pudo estar presente en estas instancias.
- 10 al 12 de marzo 2017: realización de entrevistas a cooperarios y cooperarias seleccionados.
- 28/4/17: Se realizó entrevista al Presidente de la UCN°1 (Ramón Gutiérrez) y a Natalia Comesaña, educadora integrante de Coop. Tierra que Anda. En esta instancia se dio por finalizado el trabajo de campo.

Paralelamente al cronograma presentado anteriormente se mantuvo contacto (mail, celular) con Ramón Gutiérrez y Ezequiel Fascioli, solicitando algunos datos relevantes para la descripción actual de la Unidad Cooperaria, en relación a la conformación de la cooperativa (información de comisiones en

funcionamiento, etc.) así como también algunos aspectos del Centro de Formación u otros datos que fueron surgiendo en el transcurso de este año.

5. Marco teórico: La Cultura Organizacional

Al introducirnos en el concepto referido podemos dar cuenta de que no existe una conceptualización única sino que existen diferentes perspectivas sobre el fenómeno. Esta categoría (cultura organizacional) está asociada al estudio de cómo en el seno de una organización social (empresarial en este caso) se gestan determinados modos de hacer y actuar particulares que conforman la cultura de una organización. Por lo tanto, podemos concluir que el estudio de la cultura de una organización implica explicitar un conjunto de saberes sobre las conductas humanas en determinado contexto, cuyo uso o fin está determinado por los intereses de quienes las estudian, configurándose así diferentes perspectivas teóricas con cierto tinte ideológico. De todas formas, entendemos pertinente la integración de las diferentes perspectivas teniendo presente la particularidad del caso a estudiar.

Comenzando con uno de los autores pioneros en lo que refiere al concepto de cultura organizacional, tomaremos la definición de **Edgar Schein** (1988), el cual dice que “Las culturas empresariales⁵ son creadas por líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y -siempre y cuando sea necesario- la destrucción de la cultura”. Agrega que son un “fenómeno dinámico que nos rodea en todo momento, creada por las interacciones con los demás y moldeada por el comportamiento del liderazgo, y por un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas que guían y limitan el comportamiento”. Define la misma como “un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas, por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

En cuanto a los niveles de la cultura éste dice que en primer lugar están las “producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social”, es decir el nivel más visible y observable. En el segundo nivel ubica a los valores, “todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que <<debe>> ser ... cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas”. En el tercer nivel están las “Presunciones subyacentes básicas ... Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad.”

⁵ En la traducción del libro al español éste aparece como “La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica”, por lo cual en la definición se asimila la palabra “organizacional” a “empresarial”.

Este autor agrega además que cuando uno lleva esta definición: “al nivel de una organización se puede ver claramente cómo se crea la cultura, como evoluciona y se manipula, y al mismo tiempo, como la cultura constriñe, estabiliza y proporciona estructura y significado a los miembros del grupo”. Comenta que este proceso de creación de cultura y administración de la misma es la esencia del liderazgo, dice que: “son las dos caras de la misma moneda ... las normas culturales definen como una determinada nación u organización definirán el liderazgo que va a ser promovido” y por otro lado, que los líderes tienen la capacidad de “comprender y trabajar con la cultura” o “destruirla cuando es vista como disfuncional”. Schein da cuenta además de algunas características de la cultura organizacional: **estabilidad estructural**, se refiere a que todo grupo debe tener cierta estabilidad estructural que permita sostener la organización más allá de los miembros que la compongan; **profundidad**, refiere a que la misma es intangible y por lo tanto más difícil de visualizar que otros componentes; **amplitud**, refiere a la omnipresencia de la misma y cómo influye en todos los aspectos de una organización; **patrones o integración**, implica que existe un patrón que da cierta coherencia a los rituales, el clima, los valores. Para el autor este patrón es la esencia de la cultura, el cual responde a una necesidad humana de ordenar nuestro medio ambiente frente a la ansiedad que puede generar el desorden. Y en esto radica, según Schein, la importancia que tiene el estudio de la cultura organizacional. Entender cómo surge y cómo evoluciona permite comprender la influencia que tiene sobre el grupo.

Otros autores como **Stephen Robbins y Timothy Judge** (2009) definen a la cultura organizacional como un: “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás ... Este sistema de significado compartido es ... un conjunto de características claves que la organización valora”. Detallan siete características que serían la esencia de la cultura: Innovación y aceptación del riesgo, Atención al detalle, Orientación a los resultados, Orientación a la gente, Orientación a los equipos, Agresividad, Estabilidad. En base a estas características se obtendría un panorama que refleja “los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera en que se supone deben comportarse los miembros.” También hacen referencia a que en toda organización existe una cultura dominante que “expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización.”. Esta cultura organizacional existe entonces cuando la misma es fuerte, es decir cuando la mayoría de sus miembros tiene una visión similar que “da a una organización su personalidad distintiva”. Para los autores pueden existir otras subculturas conviviendo en la misma organización pero existe una cultura organizacional cuando una predomina sobre las demás, es decir cuando “los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa”. En cuanto a las funciones que cumple la cultura los autores mencionan que: “Define fronteras ... crea diferencias entre una organización y las demás ... Transmite un sentido de identidad a los miembros de

la organización ... facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual ... mejora la estabilidad del sistema social". Agregan además que "la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados".

También mencionan que la cultura puede ser disfuncional cuando se contrapone a los valores nucleares de la organización. Por ejemplo, puede ser una "barrera para el cambio ... cuando los valores compartidos no están de acuerdo con los que persigue la eficacia de la organización, la cultura es un obstáculo. Es más probable que esto ocurra cuando el ambiente de la organización es dinámico", es decir cuando el ambiente cambia y deben adaptarse a lo nuevo, genera inestabilidad organizacional. Otro aspecto que mencionan son los "obstáculos para la diversidad ... la contratación de empleados nuevos que por su raza, edad, género, discapacidad u otras diferencias, no son como la mayoría de miembros de la organización crea una paradoja", lo cual lleva a que las y los directivos deban mediar, tratando de conservar los valores nucleares, en este caso el de apertura a las diferencias. Otro aspecto lo ven cuando una organización debe fusionarse con otra, siendo el aspecto cultural un obstáculo para esto.

Sobre el comienzo de la cultura los autores ponen de relevancia el rol que juegan los fundadores de la organización, ya que son visionarios e imponen su visión. Y agregan que "El pequeño tamaño que es común caracterice a las organizaciones nuevas facilita mucho la imposición de la visión de los fundadores en todos los miembros de la organización". Respecto a la creación de la cultura mencionan que en primer lugar los fundadores "contratan y conservan a los empleados que piensan y sienten de la misma manera que ellos", posteriormente "socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir", y por último que los mismos fundadores actúan como modelo a seguir, por lo cual los empleados internalizan "sus creencias, valores y suposiciones". Agregando que la organización triunfa cuando la visión de los fundadores tiene éxito, dándose que "toda la personalidad de los fundadores queda impregnada en la cultura de la organización." Sumado a esto mencionan que para mantener una cultura se necesita una selección de los integrantes "que tengan el conocimiento, aptitudes y habilidades para realizar con éxito los trabajos dentro de la organización" complementado con una "Alta dirección" cuya forma de dirigir hace que se filtren códigos y reglas hacia la organización. Por último, agregan un componente importante en el mantenimiento de la cultura, el proceso de socialización, por el cual una organización tomaría al nuevo integrante, que trae su cúmulo de experiencias y conocimientos, pasando por la "etapa de encuentro" en la cual la organización impone sus valores, llegando a un punto final en el cual adoptaría los valores propios de la organización.

Por último destaca que las formas más efectivas por las cuales los empleados aprenden la cultura son: las historias, mediante las cuales se narran hechos referentes a la fundación de la organización; los

rituales, que establecen secuencias repetitivas de actividades las cuales “expresan y refuerzan los valores clave de la organización”; los símbolos materiales que “transmiten a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que desea la alta dirección y los tipos de comportamiento”, referidos al diseño, disposición de los espacios, mobiliario, grados de igualdad, clases de conducta; el lenguaje, mediante el aprendizaje del mismo se acepta y se preserva la cultura, uniendo a los miembros de la organización.

Desde los autores locales tenemos a **Fernando Sorondo** (1998), quien adhiere a la definición de cultura como: “sistema de ideas y una red de significados que surgen de la elaboración colectiva ... sistema cognitivo que los individuos y los grupos necesitan y adquieren en el transcurso de su vida en común”. Agrega además que la cultura crea un mecanismo de control que resuelve las situaciones de la vida real frente a la insuficiencia de los procedimientos oficiales. Dice además que existe una transmisión intergeneracional de: “códigos de interpretación y representaciones de la realidad (que) rara vez se romperá absolutamente con la historia que dio sentido a un conjunto coherente de significados, valores y formas de actuar”. Este autor plantea una visión sobre la cultura organizacional en distintas dimensiones. En primer lugar desde el entorno de la organización, desde lo más cercano hasta lo más lejano, visualizándose en ella las diferencias entre los rasgos de la cultura global y los rasgos culturales más locales; la segunda dimensión refiere a las subculturas, las cuales se forman en base a “historias comunes de sus integrantes ... patrimonio común de experiencias y significados”, generándose así un “proceso de aprendizaje grupal” que para el autor juega un papel fundamental en la integración de nuevos miembros a la organización así como también para la “conservación de valores y hábitos”; y por último “considerar la organización como un sistema cultural complejo, que se define a partir de los condicionamientos culturales del entorno y de la convivencia de sus subculturas”, esto es la síntesis de las interacciones entre lo externo, la cultura global, y lo interno, las subculturas.

Otra autora local, **Beatriz Martínez** (2008), menciona que existen diversas conceptualizaciones sobre la cultura organizacional y por lo tanto también serán diversos los caminos para lograr cambios culturales. La autora plantea que: “las organizaciones logran cierto grado de estabilidad a través de los mitos, conductas y “formas” de hacer las cosas”, pero que justamente esta estabilidad es la que juega en contra a la hora de proponer cambios en las organizaciones. Además plantea que en las organizaciones existe un riesgo principal de fracaso que: “se sitúa durante la fase de la implementación del proyecto”. En cuanto a las organizaciones que se propusieron cambios culturales suma, como variable de peso, el hecho de no haber culminado proyectos anteriores, así como también el tener “muchos proyectos en curso (al mismo tiempo) sin conocimientos de resultados, o fracasos en proyectos anteriores que no son tomados en cuenta a la hora de iniciar nuevos”. Agrega además como otra debilidad “el bajo nivel de compromiso de la Alta Dirección. Y el nivel de compromiso que la

organización perciba desde la Alta Dirección, es un reflejo del impacto y la importancia que tiene el proyecto para la misma”. Otro aspecto que hace referencia es que cuando los integrantes de la organización no encuentran respuesta en las historias asimiladas por el conjunto, en las formas de actuar, normas, valores, es decir en su cultura organizacional, “el cambio es vivido por las Direcciones organizacionales como inevitable”.

Además menciona cuatro aspectos en los cuales, en general, las organizaciones fallan y fracasan. Estos son **la gestión del tiempo y la historia organizacional**, esto es la diferencia existente entre las lógicas del manejo del tiempo en la Dirección y en el colectivo y la dificultad que supone el dejar de lado el impacto que la historia ha tenido sobre la organización; **la gestión de la información**, se refiere a la falta de circulación de la información dentro de los colectivos y como impide la generación de conocimiento para poder tomar decisiones a futuro; **las prácticas del liderazgo**, las fallas se dan cuando los líderes no logran ser confiables para la organización, o cuando se dan estilos de gestión autoritarios, burocráticos, generando aislamiento del colectivo; **el hacer-pensar o la participación**: esto se refiere a introducir la “reflexión del colectivo respecto de su propia versión para reescribir la historia, haciendo manifiesto aquello que casi no puede decirse”.

Etkin y Schvarstein (2000), autores que adhieren al enfoque de la auto-organización, dicen que la cultura organizacional “explica el funcionamiento de las organizaciones sociales como una realidad basada en la capacidad de los sistemas de producir y mantener por sí mismos los componentes y relaciones que ellas necesitan para seguir operando sin pérdida de identidad”. Para los autores este abordaje desde la autoorganización permite observar a las organizaciones desde dos manifestaciones posibles, “ sistema como conjunto o totalidad organizada, en la cual predomina la cohesividad, y por el otro, la individualidad de las partes componentes y su comportamiento autónomo”. Estos autores definen a la estructura organizacional como “la materialización en el aquí y ahora concretos de la identidad ... (es) el modo como se presenta una organización frente a cada circunstancia de su devenir, pero siempre condicionado por los rasgos de su invariancia”.

Para estos autores el contexto en el cual está inserta la organización actúa como “agente disparador o perturbador, que es procesado bajo los modos internos de relación establecidos en el sistema”. Es decir el contexto actúa pero no determina, sino que es la propia organización, desde su autonomía, quien procesa lo que emerge del contexto. Agregan además que en este procesamiento puede darse un “ cambio compensador ... o poner en marcha mecanismos que llevan a la transformación de la propia estructura”, que depende de las capacidades internas de la organización, los autores llaman a esto “plasticidad estructural”. Cuando se da un cambio de toda la estructura se le llama “mutación ... el sistema se ha transformado en otro”. La estructura depende de la identidad, que es el carácter invariante de las organizaciones. Si algún rasgo de la identidad varía entonces “hace que toda la

organización se transforme”. Los autores definen entonces a la estructura organizacional (lo invariante) como aquella “constituida por las relaciones establecidas entre personas, sus fines, modos tecnológicos y las formas de intercambio con el entorno, así como también las normas y valores establecidos en la organización”. Esta definición es pertinente a la hora de diferenciar la misma con el concepto de cultura organizacional, de carácter variante, que veremos luego.

Siguiendo con el enfoque de la auto-organización los autores hacen hincapié en que, en el momento de creación de un proyecto existe “una lógica presente en la creación ... no es azarosa” y agregan que luego de la creación original “la realidad es una organización con sus dominios y modos de funcionamiento”. Es decir el enfoque de la auto-organización permite abordar a la organización como algo variable: “los propósitos son considerados como variables emergentes; no son condiciones para la existencia de la organización. Es decir, no la definen, ni la determinan”. Es aquí que podemos comenzar a introducirnos en el concepto de la cultura organizacional, lo variable de la organización.

Etkin y Schvarstein definen a la cultura organizacional como “modos de pensar, creer y hacer las cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas por el grupo”.

Definen además los elementos que componen la misma: “a) los caracteres del entorno que comparte la organización, como institución abierta; b) la tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional; c) la valoración social de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación; d) los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, incluyendo a personajes tales como negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y otros componentes no jerárquicos de la organización; e) los actos simbólicos tales como ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como rutinas; f) las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos, y g) el sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo”. Estos autores resaltan la importancia de la cultura en el entendido de que en ella se incorporan “elementos del medio social más amplio ... factores religiosos, procesos educativos ... refleja el modo particular como el sistema está atravesado por las instituciones básicas de la sociedad”. Por esta complejidad es que la misma “resulta ser así uno de los elementos más difíciles de modificar en una organización”.

6. Metodología y técnicas a utilizar

6.1 La elección de lo cualitativo

En el año 2016 surge la oportunidad de acompañar un proceso de formación llevado a cabo por la UEC, perteneciente al Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio de la Universidad de la República (SCEAM), la cual realizó un curso de capacitación en cooperativismo para los nuevos socios que ingresaron entre fines de 2015 y principios de 2016. En este marco el autor de esta monografía fue invitado, por parte del actual Presidente de la UCN^o1, Ing. Agr. Ramón Gutiérrez, a sumarse como participante en las actividades planificadas. Esto permitió un acercamiento a la situación actual de la cooperativa, sumando además los conocimientos y estudios previos de la experiencia. Es decir que el estudio se realiza teniendo presente no sólo el saber de los cooperarios y cooperarias que viven actualmente allí sino también el saber que los actores externos implicados tienen para ofrecer, recurriendo para ello a los estudios realizados sobre la cooperaria. En palabras de González L. (1999): “Al entender a cada organización como singular, las historias organizacionales no deben ni quedarse en el dato estadístico, ni en el caso especial desvinculado de las condiciones contextuales de cualquier trayectoria intransferible. Tanto la supresión como el énfasis de esa singularidad acaban por distorsionar las vivencias como colectivo y por desmarcarlo de su referencia social”. Es decir, no sólo quedarse con el relato de los sujetos que componen la organización sino entender a la misma en el marco social en el cual está inserta. Se entiende entonces que lo más pertinente para poder aprovechar estas instancias es tener un enfoque desde lo cualitativo, ya que este permite, desde el actor: “su percepción e interpretación de la realidad y la forma en que éstas se relacionan con su comportamiento ... se apoya en su uso de los símbolos en general y del lenguaje en particular” (Schwartz, H.; 2012). Es decir, permite reconstruir la realidad de la organización, en cuanto al modo de hacer, desde el propio sentir del sujeto. El acompañar el curso de formación con los docentes de la UEC, con intervenciones en instancias puntuales, que permitieron obtener una base de las características actuales del territorio y de los sujetos, sumándole la información y conocimientos previos que el autor tenía en relación a la cooperaria (tesis, documentos, testimonios, etc.), permitió optar por un diseño de tipo descriptivo, el cual “proporciona una representación del fenómeno, destacando procesos, formas de expresión e inserción en el contexto. Se trabaja con dimensiones de análisis que lo encuadran” (Magri, A.; 2009).

6.2 Técnicas de recolección de datos

6.2.1 La observación

Como se ha mencionado se participó en las instancias de formación llevadas a cabo por la UEC, optando así por la técnica de la observación participante. Siguiendo a Gutiérrez (1995) se entiende a la misma como: “observación sistematizada natural de grupos reales o comunidades en su vida cotidiana, y que fundamentalmente emplea la estrategia empírica y las técnicas de registro cualitativas”. Tomando como referencia otro autor como Valles (1997), el mismo hace una diferenciación según el grado de implicancia del observador: no participación, participación pasiva, participación moderada, participación activa y participación completa. Teniendo en cuenta el modo en cómo se dio la participación en las instancias de formación en la UCN^o1, con los docentes de la UEC, sumando las instancias en las que el autor realizó las entrevistas, pudiendo además hacer uso de la técnica de observación. Y el grado de implicancia afectivo que permitió al autor incluirse en ocasiones como parte de la historia de la UCN^o1, todo ello permitió una observación con grado de participación moderada. Valles la define como “el balance entre miembro y extraño, entre participación y observación”. La cual, para Schatzman y Strauss, citado por Valles, tiene varias ventajas: “Facilita el acceso del investigador al significado que dan los actores a su actividad, pues este rol permite pedir aclaraciones (que) dan pistas a los anfitriones sobre la dirección de la investigación ... contribuye a minimizar o incluso olvidar la presencia del observador, y que la situación se aproxime a la normalidad”. En efecto, la presencia del autor en las diferentes instancias, dejando en claro que existía un conocimiento previo del lugar, permitió establecer un rol moderado que de alguna manera invisibilizó la presencia del observador, dando lugar a intercambios normales (charlas, comentarios espontáneos, relatos de hechos, etc), estableciendo así una observación con participación de tipo moderada, al que hacen referencia los autores.

6.2.2 Recopilación de material documental

Para describir esta técnica se utilizará el texto de Miguel Vallés (1997). Analizando materiales de la misma cooperativa (estatutos, cartas, documentos) así como también diarios de la época, fotografías, libros, etc., sumando también los aportes académicos ya mencionados (tesis, monografía, documentos UdelaR) es que se realizará una aproximación a aspectos de la cultura organizacional a través del tiempo. Vallés entiende al uso de la documentación como: “estrategia metodológica de obtención de información”. Entre los tipos de documentación el autor hace referencia a la clasificación de documentos de MacDonald y Tripton: documentos escritos (documentos oficiales de la administración pública, prensa escrita, papeles privados) y documentos visuales (fotografías, pinturas, esculturas, arquitectura). Como ventajas del uso de material documental el autor hace referencia a

algunos autores de la materia. Entre las ventajas podemos mencionar: bajo costo de los materiales; no reactividad, debido a la ausencia de relación entre investigador y su objeto de investigación; exclusividad; historicidad. En cuanto a los inconvenientes que presenta esta técnica el autor menciona: selectividad en la producción; “naturaleza secundaria del material”, es decir se debe considerar al mismo como complementario de los datos primarios; la multiplicidad de interpretaciones que pueden tener los materiales en relación al contexto o tiempo en el cual se analizan; “la denominada crítica etnometodológica a la utilización de fuentes documentales oficiales”, esto es visualizar a este tipo de documentos como producidos por un contexto social determinado. Agrega además Vallés que: “El uso que haga el investigador social de la documentación disponible, deberá ir acompañado de la correspondiente evaluación e interpretación del material documental. El uso ventajoso de esta singular fuente de información pasa, necesariamente, por el reconocimiento de sus límites”. Sobre la evaluación del material documental que propone Vallés agrega además otros problemas que surgen y que deben tenerse en cuenta a la hora de utilizar los mismos: Autenticidad: no sólo en cuanto a la falsificación sino también por errores que pueden surgir, por ejemplo, en la reproducción de los documentos, de traducción, diferentes ediciones, etc. Credibilidad: ver en qué contexto fue que se produjo y quien realizó el documento. Por ejemplo, el autor refiere a que la “selectividad en la producción de las noticias de prensa afecta la credibilidad”. Representatividad: esto es ver las técnicas que se utilizaron para realizar los documentos y en base a ello evaluar las inferencias que pueden sacarse de los datos, ya sean de tipo cuantitativos o cualitativos. Interpretación del significado: este aspecto está atravesado por los anteriores, el autor dice que “Interpretar supone el intento de entender el documento en el contexto de las condiciones (materiales, sociales) de su producción y su lectura”.

6.2.3 Entrevista

Sobre esta técnica en particular cabe aclarar que, durante el acompañamiento en el curso de formación con los docentes de la UEC, se pudo obtener información en base a las diferentes actividades propuestas por los docentes, por ejemplo las entrevistas que realizaron en las diferentes secciones productivas. Pudiendo también el autor realizar consultas, siendo un insumo importante a la hora de analizar el presente de la organización, tanto en lo productivo como en otros aspectos. Por otro lado, la oportunidad de participar en estas instancias formativas dio también un acercamiento primario a la conformación actual de la cooperaria, siendo de ayuda a la hora de seleccionar la modalidad de entrevista que mejor se adecue a las características de su población. Se optó por realizar entrevistas individuales, realizando para ello una muestra. En este sentido se recurrió a la colaboración del Presidente, quien aportó datos de los socios que conformaban la cooperaria (mayo 2016), así como algunos aspectos referidos a su nivel educativo, puestos de trabajo actuales y pasados, roles en la cooperativa, etc. Sumando además el aporte de Ezequiel Fascioli, referente del Centro de Formación,

quien también realizó algunas sugerencias. En base a ello el autor seleccionó diez personas a ser entrevistadas⁶, siendo una muestra representativa en cuanto a la cantidad (17 socios en el período de estudio). Así como también teniendo en cuenta sus características, por las cuales se seleccionaron, como por ejemplo años como socio, roles en la cooperativa y en lo productivo, género, etc. Cabe aclarar que dentro de la selección quedaron dos integrantes de la Cooperativa Tierra que Anda, que a pesar de no ser socias de la cooperaria el autor consideró importante la visión de las mismas, teniendo en cuenta que comparten el territorio y que poseen una visión valiosa en cuanto al componente comunitario, así como también su visión desde lo que implica ser parte de la Cooperativa encargada del Centro de Formación que hoy día es parte viva de la Unidad Cooperaria. En este sentido, siguiendo con el texto de Vallés (1997) utilizado para las técnicas anteriores, el autor menciona que para clasificar un tipo de entrevista debemos basarnos en: “su estandarización o no, y el grado de estructuración”. Teniendo en cuenta que en la muestra de socios que se seleccionó no existe un nivel homogéneo en cuanto al nivel educativo, lo cual podría suponer una diferencia en el nivel de comprensión de las preguntas a realizar, es que las preguntas deben adaptarse a cada caso, ejemplificando si es necesario. Por tanto, es pertinente el uso de una entrevista estandarizada no programada. Vallés, citando a Denzin (1970), menciona que este tipo de entrevista se caracteriza por: “1) La estandarización del significado de una pregunta requiere formularla en términos familiares al entrevistado. 2) No hay una secuencia de preguntas satisfactoria para todos los entrevistados. 3) Es factible conseguir la equivalencia de significado para todos los entrevistados, a través del estudio de éstos y la selección y preparación de los entrevistadores, de modo que se hagan y ordenen las preguntas a la medida de aquellos”. Esta permite estandarizar las preguntas pero adaptarlas a cada caso, así como también cierta libertad en la secuencia de las preguntas a realizar. Por este motivo las preguntas incluidas en la entrevista⁷ fueron pensadas desde esta observación previa, intentando a través de ellas cierto acercamiento a algunos componentes o funciones de la cultura organizacional, dejando de lado otros que suponían otro nivel de abstracción para los entrevistados. Observaciones del autor en el trabajo de campo, en cuanto a las formas de relacionarse entre los socios implicados en el muestreo, permitieron resignificar algunas respuestas para poder así relacionarlas con el contexto.

⁶ En el análisis se utilizarán códigos (C1, C2,...) para hacer referencias a los entrevistados y mantener así su anonimato.

⁷ Ver CD Anexos: Pauta entrevista.doc

7. Unidad Cooperaria N°1. De la fundación al presente

7.1 Conformación del grupo inicial y la lucha por la tierra (1941 – 1959)

Ley de cooperativas agrarias mediante se abría una puerta para la conformación del proyecto cooperario, el cual surge en la década de los 40, puntualmente en el año 1941, “año en que la Sociedad de Fomento Rural de la Colonia Agraciada organiza su Sección Juvenil, donde se originaría el grupo inicial de jóvenes rurales de las colonias Agraciada y Concordia que serían en el futuro los primeros socios de la Unidad Cooperaria N°1” (Cabrera, G.; 2014). La idea de la cooperaria fue gestada por Epimenio Bachini, “funcionario administrativo de la Sección Fomento Rural y Colonización del Banco Hipotecario del Uruguay desde 1926 ... encargado de la Colonia Agraciada desde 1937 y administrador de esta a partir de 1950” (Isola, G. 2001). Por tanto tenemos acá el grupo inicial, conformado por colonos de Colonia Agraciada, encabezado por Bachini.

En 1948 se crea la Ley de Colonización N°11.029, fundándose el INC que reemplazó a la Sección Fomento Rural y Colonización del BHU. A través de la creación de este instituto se debía “promover una racional subdivisión de la tierra y su adecuada explotación, procurando el aumento y mejora de la producción agropecuaria y la radicación y bienestar del trabajador rural”⁸. Esta ley incluiría entre las formas de colonización el régimen de “Cooperativa, cuando la explotación se realice con aplicación total o parcial de los principios de este sistema”, lo cual daría la oportunidad clave para los futuros cooperarios de formarse como cooperativa agraria, en base a la Ley 10.008, pudiendo solicitar tierras al INC. En 1950 asume como presidente de la república Andrés Martínez Trueba, “un estadista de larga y solvente actuación respecto a los problemas de la tierra” (Campal et al, 1969), quien anteriormente se desempeñaba como director del BHU, del cual también formaba parte Bachini además de ser su amigo. Logrando de esta manera que el ahora presidente tuviese presente el proyecto presentado por la Sociedad de Fomento Rural de Colonia Agraciada, liderado por Bachini. Aprovechando una visita del presidente a la Colonia Agraciada es que Bachini le presenta su proyecto, plasmado en su obra “La granja orgánica”. Mencionan los autores (Campal et al. 1969) que en el prólogo de ésta obra Bachini hace referencia a palabras de Martínez Trueba: “Comparto con Ud. las ansias honradas y desinteresadas por hacer algo, algo... poco o mucho, lo que se pueda, por resolver el tremendo problema de la tierra y del hombre en Uruguay”, dejando ver los intereses en común que compartían. De esta manera “La iniciativa del Sr. Bachini, que había merecido anteriormente muy poca atención, contó con el prestigioso respaldo de este ilustre ciudadano; ello fue determinante directo e indirecto de las leyes, decretos y actos administrativos que hicieron posible la ayuda

⁸ Artículo 1°. Ley 11.029

financiera y crediticia oficial, sin la cual no habría cristalizado el proyecto” (Campal et al, 1969), consiguiendo así el apoyo oficial para la creación de la primer Unidad Cooperaria.

Es así que con la ley de cooperativas agrarias, el INC en marcha y un presidente que abogaba por la creación de este tipo de emprendimiento, se concreta la creación de la Cooperativa Agropecuaria Limitada “Unidad Cooperaria N°1”, el 14 de marzo de 1953. Un aspecto a tener en cuenta, como menciona Cabrera, es que hay una primer fecha de aprobación de sus estatutos, el 28 de julio, donde figuraba el nombre de la cooperativa como “Unidad Cooperativa N°1”. Por tanto se solicita la modificación de la misma, de “Cooperativa” a “Cooperaria”, pasando a aprobarse luego los estatutos el 14 de setiembre⁹. Una vez presentado el proyecto a los técnicos del MGA, éstos no vieron algo factible de llevar a la práctica, “A juicio del suscrito es muy difícil por no decir imposible implantar un organismo semejante dentro de un régimen liberal, manejando material humano sin la mística que el organismo requiere” (Campal et al, 1969). Por lo cual se creó en marzo del 53 una comisión especial para estudiar el proyecto, conformada por Bachini, en representación del colectivo cooperario, un delegado del INC y otro del MGA. Cabrera (2014) menciona que dicha comisión “detalla entre los aspectos más relevantes: Primero la importancia de la precisa selección de integrantes y de “un líder que reúna competencia y dedicación total” ”. Sumado a otros aspectos referidos a la administración del emprendimiento. Y para concretar materialmente el proyecto se otorga un préstamo oficial, plasmado en la Ley N° 12.154 “Unidad Cooperaria Número Uno”, con fecha 22 de octubre de 1954. La cual otorgó un capital de \$1.000.000 en calidad de "Bonos Crédito Agrícola de Habilitación", destinado a financiar la experiencia colonizadora de la Cooperativa Agropecuaria Limitada "Unidad Cooperaria Número Uno". Dichos fondos provenientes del BROU serían administrados por la comisión especial ya mencionada. Es así que comienza el proceso de negociación de tierras entre la cooperaria y el INC. Podemos ver que en esta negociación, como bien refiere el informe del año 69, los cooperarios presididos en ese entonces por Hilda Morales (Octubre de 1954) con “excesivo afán de autarquía”, exigen al directorio del INC que se exprese sobre los campos que se le asignarían a la Unidad Cooperaria. Logrando que sus exigencias llegaran a buen puerto, cuando el directorio del INC resuelve otorgarles el campo de la Estancia Las Mercedes “una vez que se obtenga la posesión del bien mencionado” (Campal et al, 1969). En 1955 la UCN°1 comienza a disponer de los fondos que se le otorgaron pero sin tener todavía acceso a la tierra para comenzar a trabajar ya que estaba en curso la expropiación del campo de Las Mercedes. Por tanto, pasan a “ocupar el predio de la administración de la Colonia Agraciada, donde residía el autor del proyecto y también administrador de dicha colonia, Sr. Bachini” (Campal et al, 1969), comenzando desde allí con una pequeña instalación de aves y resguardo de las maquinarias compradas. Una vez iniciado el trámite de expropiación surge otro

⁹ Ver CD Anexos: “1953. Aprobación de los estatutos de UCN°1 (julio 1953 MGAP)” y “1954. Estatutos UCN°1 .pdf”

problema, y es que no existía en la ley de colonización un artículo que expresase la adjudicación de tierras a personas jurídicas, por lo cual desde el INC se pensó en la adjudicación de las tierras a las personas físicas que eran parte de la UC, lo cual fue reprobado por Bachini “por ser opuesta a la filosofía del proyecto –explotación comunitaria de la tierra–” (Campal et al, 1969). Es así que el 17 de diciembre de 1957 se promulga una ley cuyo título expresaba: “Se autoriza la emisión de Títulos de Fomento Rural Y Colonización destinada a la expropiación de un inmueble para la Unidad Cooperaria Número Uno.”¹⁰ Expresan los autores del informe (Campal et al, 1969) que “se trata de uno de los pocos casos de adjudicación de tierras por acto expreso del legislador”, lo cual permitía saltar las limitaciones que suponía la ley de colonización, “respetando al mismo tiempo el fundamento doctrinario del proyecto del Sr. Bachini”.

En mayo de 1959 finalmente la UCN^o1 comienza a tomar posesión de la tierra, hasta ocupar definitivamente las 2.228hs en febrero de 1960, “se encontraba de este modo, al fin, en condiciones de poner en marcha su pregonado ensayo de transformación del medio rural” (Campal et al, 1969). En junio de ese año se realiza un contrato para la construcción de las instalaciones con el Arq. Ruben Dufau, respecto a las viviendas la UCN^o1 realizó un pliego donde se establecían algunas particularidades técnicas así como la disposición en el territorio de las mismas¹¹. En este mismo año se nombra a Epiménio Bachini como Director General de la cooperativa. Por su parte, Hilda Morales presenta un “plan de reordenamiento”, mediante el cual se creaba la “dirección general de reordenamiento, encargado del sector depósito, encargado del cuerpo de cooperarios, encargados de sección” (Cabrera, G. 2014). La designación de Director General surge del reglamento interno, el cual “es fiel reflejo del celo que el creador de la experiencia, Sr. Bachini, dedica a la organización administrativa de la misma” (Campal et al. 1969).

7.2 La “Democracia integrada”: el período Bachini-Morales (1960 – 1970)

Retomando el curso de la historia de la formación de la cooperaria podemos decir que es a partir del año 1960, cuando los cooperarios comenzaron a establecerse en el territorio, que se extiende el proceso productivo ya iniciado en tierras de Colonia Agraciada y además comenzaría la vida en comunidad. Como refiere el título ese año también marcó el comienzo de una etapa en la cual Epiménio Bachini y su compañera, Hilda Morales, continuaron desplegando en el territorio un claro liderazgo a través de un modo de dirección a analizar posteriormente.

En 1964 surge el Movimiento Pro-Unidades Cooperarias que buscaba la promoción y creación de nuevas unidades, promoviendo así el intento de expansión del proyecto cooperario. Posteriormente

¹⁰ Ley N° 12.473: <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp9702753.htm>

¹¹ Ver CD Anexos: Planos y croquis/Pliego especificaciones técnicas de las casas.pdf

en el año 1965 llegaría un apoyo oficial con la creación de una Comisión Especial para organizar Unidades Cooperarias, a través de un proyecto de ley cuyo cometido era “estructurar, organizar y asistir Unidades Cooperarias en todos los departamentos de la República”¹², tomando como ejemplo a seguir a la UCN^o1. Dicha comisión estaba conformada por integrantes de ministerios de Hacienda y Ganadería, INC, Facultad de Agronomía y delegados de las unidades cooperarias. Posteriormente irían surgiendo posibles destinos para la instalación de Unidades Cooperarias, entre ellos los departamentos de San José, Flores y Durazno. En el año 65, la UCN^o1 comienza a reintegrar los fondos que se le habían otorgado en 1955, además de haber solicitado créditos a otras entidades durante esos diez años. En ese mismo año, se construye la vivienda para los solteros y la emblemática Escuela N^o105¹³, presentando la particularidad de que la misma se instaló en el territorio donde estaba instalada la comunidad de cooperarios, de lo cual surgió un intento de reglamentación que suponía cierta negociación entre el proyecto cooperario y las normas que primaria establecía¹⁴. Además la estructura locativa de la escuela y sus diferentes espacios estaban acordes al paisaje humanizado que pregonaba Bachini. Pero el problema surge cuando el mismo Bachini propuso un programa al cual debía regirse la escuela y que salía de lo habitual, lo cual llevaría a que no se contara con maestros/as que pudieran abocarse a tal proyecto y así también, como expresan los autores, “no cualquier vecindario está dispuesto a enviar a sus hijos a recibir instrucción en una escuela “rara””. Resumen los autores que “la presión ideológica de los dirigentes de la U.C. aparece como decisiva para que el funcionamiento de la Escuela N^o105 no sea normal”, al punto tal que en algunos años no tuvo alumnos o en ocasiones sólo un alumno, o que los padres decidieran mandar a sus hijos a una escuela a 15 kms de distancia. En junio de 1966 se firma un convenio para la explotación de un campo en Flores, propiedad del MSP, comenzando así el intento de expansión de la experiencia cooperaria. En una carta de Hilda Morales, con fecha 14 de junio de 1966¹⁵, se puede percibir el entusiasmo existente frente a la entrega del campo de Flores y el significado que ello tiene “para la abnegada legión de hombres lúcidos que ya han encaminado sus pasos por la senda generosa de las formas cooperativas”, haciendo referencia a otros grupos que estaban a la espera de entrega de tierras en los departamentos de San José, Colonia y Durazno, mencionando además al “activo núcleo de Paysandú, que trabaja sin descanso para crear la primera Unidad Cooperaria Compuesta”, que conformaba un Comité Ejecutivo para dicho objetivo. En

¹² Ver CD Anexos: 1965. Creación de la Comisión especial para organizar unidades cooperarias.pdf

¹³ Ver CD Anexos: Fotos/1965. Construcción de Escuela N^o 105.png

¹⁴ El 21 de febrero de 1967 se aprobó un reglamento que establecía, entre otras cosas, delimitar la escuela con árboles y no con alambrados, para que los alumnos tuvieran noción de la propiedad privada pero siguiendo los lineamientos cooperarios en cuanto a urbanización y forestación. También se establecía el uso de la escuela para fines propios de la UC, como por ejemplo el dictado de cursos, actos culturales, conferencias, hospedaje, etc. (Campal et al: 1969).

¹⁵ Ver CD Anexos: 1966. Discurso de Hilda Morales (entrega campos UCN2 Flores, junio 1966).pdf

una carta que este Comité de Paysandú dirigía a Bachini¹⁶ se expresaban las felicitaciones por la concreción del campo de Flores, por la particularidad y significancia de que dicho campo pertenecía al MSP, organismo ajeno a lo rural, y las repercusiones que había tenido a nivel de prensa pero lamentando las limitaciones para llevar a cabo la unidad cooperaria compuesta. Cabe destacar que en principio el campo de Flores fue administrado por ex socios de la UCN^o1 pero paulatinamente, producto de las dificultades financieras de la UCN^o2, “llevarán a que la UCN^o1 avance en su grado de intervención hasta alcanzar un cambio total de administradores y cooperarios, quedando absolutamente en manos de aquella” (Isola, G: 2001). El año 67¹⁷ “fue de auge en la U.C. en cuanto al trabajo de comisiones” (Campal et al: 1969), destacando los autores un informe presentado por la Comisión de Asuntos Internos, encabezada por Justo Garay, el cual presentó “una excelente crítica constructiva y propició reformas del Reglamento Interno”, entre ellas solicitaba reconsiderar un aumento al liberario, al cual Bachini respondió negativamente ante la fundamentación de que las familias cooperarias tenían todo lo necesario a nivel material, “no hay empresa en el campo que haya formado ... un centro habitacional como el nuestro ... la otra faz de la vida, la espiritual, ni siquiera se ha intentado abordar en términos creadores, no burgueses”. Dato éste que los autores refutan al considerar las opiniones de los encuestados. En el año 68, la UCN^o1 elabora un plan de obras para Soriano, Flores y Durazno¹⁸. Año en que además se constataba que la UCN^o1 contaba con una deuda importante, siendo su principal acreedor el INC por concepto de arrendamiento, por lo cual dicho instituto crea una comisión evaluadora a cargo del Ing. Agr. Esteban Campal, la cual llevaría a cabo una evaluación económica, social y contable de la Unidad Cooperaria. Dicha evaluación se llevó a cabo en el período febrero-marzo de 1969, coincidiendo con un Congreso Nacional de Jóvenes organizado por la UC, del cual participaron cerca de mil jóvenes. Esta evaluación finalizó con un informe que generó una situación algo tensa entre el INC y la cooperaria, la cual se puede observar a través del carteo que tuvieron entre setiembre y noviembre de 1969, en la cual los cooperarios realizan una protesta “por el procedimiento empleado por ese Instituto Nacional de Colonización, para dar a conocer los resultados de la Evaluación”¹⁹ los cuales al parecer fueron entregados a un funcionario del MGAP sin la consulta previa a la UCN^o1. En noviembre el Presidente del INC responde a Hilda Morales (presidenta de la UCN^o1 en ese entonces) que el INC le enviaría ejemplares de la evaluación pero agregando que no están de acuerdo con las “apreciaciones enjuiciatorias” que se hacían al procedimiento llevado a cabo

¹⁶ Ver CD Anexos: 1966. Nota a Bachini del Comité ejecutivo pro Unidad Cooperaria Compuesta (Paysandú 1966).pdf

¹⁷ En este año se realizaría la primer tesis de grado de Facultad de Agronomía (Ofelia Queheille (1967): “Estudio de caso. Unidad Cooperaria N^o1”, ver en CD Anexos) , del cual la autora concluye que existe una potencialidad en la tierra que ocupa la cooperaria pero visualiza factores negativos como la falta de técnicas para el uso de la tierra, excesivas divisiones en secciones, que complican la contabilidad, falta de controles, etc.

¹⁸ Ver CD Anexos: 1968. Plan de Obras para los deptos de Soriano, Flores y Durazno.pdf

¹⁹ Ver CD Anexos: 1969. Nota de la UCN^o1 dirigida a Presidente de INC por difusión de Informe Evaluación (setiembre 1969).pdf

para la difusión de los resultados de la evaluación cuyo fin era “dar a conocer, sin limitación alguna ... el informe resultante de la evaluación realizada”, agregando además al final que existieron ciertos impedimentos para la difusión de los mismos, lo cual dejaría entrever ciertas discrepancias a la interna de la cooperaria en relación a la difusión de estos resultados. Por último, en diciembre Hilda contesta nuevamente al INC, donde le indica que la evaluación es “producto de un acuerdo, no en virtud de una disposición unilateral”²⁰, y que el INC habría incumplido este acuerdo al no habilitar un espacio para los descargos correspondientes de la UCN^o1 para con el informe en cuestión, agregando en la misma algunos “defectos señalados” sobre lo que se plasmó en el informe.

7.2.1 Datos relevantes del Informe INC 1969

Del informe antes mencionado, del cual se pudo rescatar gran parte de la historia de la fundación de la cooperaria, se suman además elementos que fueron relevados en diferentes áreas (productiva, contable, social, etc) para realizar la evaluación correspondiente, para lo cual se sumaron datos aportados por otros organismos (BROU, MGAP, IICA). En este sentido realizaremos un resumen de estos elementos a modo de comparación y análisis con las etapas posteriores.

Estructura y funcionamiento de la UCN^o1: Mencionan los autores que a pesar de las leyes existentes en esa época no existía un reglamento específico en cuanto al control que debían ejercer los organismos del Estado que otorgaron préstamos a la cooperaria, “La UCN^o1 viene a ser pues, algo así como un organismo paraestatal que en los hechos opera con plena autonomía” (Campal et al, 1969) y que la UCN^o2 de Flores “viene a ser una sucursal del establecimiento matriz de Cololó”. En cuanto a los espacios, edificaciones y demás, éstas responden a ideas surgidas del libro “La Granja Orgánica”, las cuales fueron llevados a cabo por diferentes especialistas, destacando el trabajo del Arquitecto Ruben Dufau en la construcción de las viviendas. Secciones productivas: Subrayan la importancia de la Administración General quien ejecuta los planes que emergen del Consejo Directivo, controlando “todos los aspectos de producción, servicios y consumo de la comunidad”. Las secciones productivas existentes en 1969 eran: agrícola, apícola, avícola, forestal, frutícola, ganadera, hortícola, lechera y volante, destacando la importancia de la sección agrícola, siendo la que más tierra ocupa así como también la que cuenta con más trabajadores permanentes. Y las secciones de servicios: taller mecánico, del cual destacan su función vital pero que cuenta con pocos insumos y recursos humanos; consumo y cocina, contable, depósito, vigilancia. Por último mencionan el servicio doméstico “a cargo de 5 muchachas, una de las cuales atiende esta tarea en forma permanente en “Las Azaleas””, residencia del Director, Administradora y Secretario, y las demás se ocupan del aseo de las viviendas destinadas a los solteros. Respecto a las secciones productivas señalan la solidez que cuentan aquellas con

²⁰ Ver CD Anexos: 1969. Respuesta del Consejo Directivo UCN^o1 a Presidente INC (diciembre 1969).pdf

integrantes de más antigüedad dentro de la cooperaria. Destacan una frecuente rotación de los trabajadores por las diferentes secciones productivas, pero mencionan que la rotación se da “a capricho de la dirigencia”, sin consultar a los jefes de sección. Por otra parte critican el hecho de que, dentro de los que permanecen fijos en la misma sección desde que ingresaron, están “7 de las 12 mujeres de la población activa”, de las cuales cuatro cumplen tareas de doméstica. En cuanto a la retribución mensual se le llamaba “liberario”, según Bachini “Un sueldo mensual fijo, igual para cada operario y una adecuada compensación familiar” (Campal et al: 1969), mencionando los autores que en los hechos existía desigualdad en cuanto a la retribución, siendo la administradora, el secretario de relaciones y cultura, y el chofer encargado de compras, quienes recibían mayores ingresos. Aspectos estatutarios y reglamentarios: destacan en principio que los estatutos de la UC del año 1953 no se corresponden con la práctica ya que en la misma “no hay forma alguna de explotaciones individuales”. Por otra parte mencionan “el rasgo de informalidad en las incorporaciones a la UC y los lapsos tan diferentes en el pasaje de aspirantes a cooperarios”, lo cual agregan que responde “al celo del Sr. Bachini y sus inmediatos colaboradores dirigentes”, dejando entrever la autocracia de sus dirigentes. Destacan los autores que según el análisis sociológico por ellos realizado, las fallas se encuentran en el tipo de dirigencia y no en el sistema. En cuanto al reglamento interno señalan que éste “es fiel reflejo del celo ... (que) Bachini, dedica a la organización administrativa”. Luego destacan los órganos de dirección, que en base a dicho reglamento suma al Consejo Directivo las figuras de Secretario de Relaciones y Cultura, encargado de poner en ejecución los planes socioculturales, y el Administrador General, encargado de lo económico-social, estando a cargo además de los jefes de sección. En cuanto a derechos y deberes de los cooperarios y aspirantes, existe igualdad de acceso a servicios para todos. En relación a los aspirantes tienen un período de prueba de un año. Dentro de las obligaciones destacan que “giran básicamente alrededor de la comprensión de los propósitos de este “ensayo integral””. Aspectos sociales y culturales: Del relevamiento surgió que era una población con promedio de edad de 30 años. Como aspecto negativo la desigualdad en lo que refiere a género, siendo en ese tiempo una relación de cuatro hombres por cada mujer. También la necesidad de vivienda, lo cual llevaba a que familias vivieran en el casco viejo de "Las Mercedes". Los entrevistados al referirse a los dirigentes sólo tienen en cuenta al Director General (Bachini), Administradora (Hilda) y el Secretario de Relaciones y Cultura (Mendibehere), excluyendo a otros integrantes del consejo directivo. En cuanto a lo territorial dicen que la cooperaria se encuentra aislada, ya que “se mueve dentro del marco económico-social de la 6ta. Sección judicial del Depto. de Soriano”. Respecto a lo educativo resaltan la inexistencia de analfabetos dentro de la población cooperaria de esa época, destacándose en relación a otras experiencias rurales. Pero critican el hecho de que las personas más instruidas no sean tenidas en cuenta por los dirigentes para ocupar cargos de decisión, agregando que existía gente con

capacidades para “entender acerca de la organización y la marcha de una cooperativa en todos sus aspectos (y) capacitados como para dirigirse ellos mismos”. En cuanto a los motivos por los cuales las personas se integraron a la cooperaria los autores extraen seis grandes grupos: económicos, laborales, sociales, ideológicas, institucionales y familiares. Resumiendo que un 50% fue por motivos económico-ocupacionales y un 40% por motivos sociales-ideológicos. Respecto a los ingresos a la cooperaria “No hay entrevistas previas formales ... hay sí conversaciones ... siempre existe algún tipo de “información” previa sobre las características del postulante”, concluyendo que no existe una norma estricta para el ingreso de postulantes. Agregando además que el 50% de los entrevistados tenía una idea previa al ingreso a la UC “de lo que era y que hacía la U.C”. En relación al tiempo promedio de la aspirantías a socio éstas eran de de 4.7 años, además de que no quedaban claros los criterios por los cuales algunos pasaban a ser socios al poco tiempo de haber ingresado. Respecto a los jefes de sección la mayoría de los casos llegan a ocupar esos roles por experiencia acumulada y no por idoneidad técnica. En cuanto a las secciones se preguntaba sobre las necesidades de las mismas, “las respuestas tuvieron un grado de generalidad de extensión a la marcha de la U.C”, resaltando que existía en los entrevistados “una sana preocupación sobre lo que ocurre ... otro punto a favor de la U.C. y del trabajo en cooperación”. Respecto al trabajo cooperativo resaltan coincidencias entre los jóvenes y viejos, destacando que ambos consideran que sus trabajos son de calidad, y que el pasaje por la cooperaria tendría un efecto “escuela”, por su componente educativo y de socialización. En este aspecto de lo educativo los autores dicen que “cada hora vivida en la U.C. es una hora de aprendizaje no institucionalizado; imposible imaginar, entonces, una enseñanza institucionalizada injertada dentro de la U.C. y ajena a los fines de la misma”, agregando en este sentido que la escuela ubicada en el mismo territorio sea “de ensayo” y refiriéndose seguidamente a los puntos básicos que Bachini habría presentado para la formación escolar. Modo de vida cooperaria: lo definen como “el haz de lazos que ata a los integrantes al sistema cooperativo de producción por una parte, y al paisaje humanizado de Cololó por otra”, de la encuesta realizada surge que un 63% se adaptó rápidamente al modo de vida, concluyendo que el proceso de integración se debía a las características de la institución. Resaltan además las diferencias en relación al grado de afinidad que existe con los dirigentes, lo cual genera polaridad en relación a las críticas hacia la organización. Relaciones sociales: son regulares, opinando que deberían ser mejores por “las condiciones para acrecentar y perfeccionar la solidaridad social y el compañerismo” que existen. Refieren al comedor como el único espacio donde se encuentran casi todos, “no hay un local suficientemente amplio como para albergar sociabilidad de grupos”, existiendo sólo encuentros fraccionados, por ejemplo en las propias secciones productivas, en casa de alguna familia donde van otras a reunirse, en Los Malvones donde se encuentran generalmente los más jóvenes. Estratificación social: resaltan una diferencia visual, que apunta a la casa de Las Azaleas, en

relación al nivel de vida que tienen los que viven allí y además por “la centralización del poder” y su uso indiscriminado. Explicando que esto se debía a que no se habilitó a la participación real en la toma de decisiones, lo cual no propició el ejercicio del “espíritu cooperativo ... la realización de una obra para todos hecha por todos”, trayendo como algo simbólico el caso de la construcción del tanque de agua, siendo uno de los dos o tres casos de construcciones en común de los últimos años. Recreaciones: refieren que son escasas las actividades recreativas, destacando solamente el fútbol como “único entretenimiento de realización periódica (con una) activa Comisión de Deportes”, el cual participa de campeonatos regionales. Contando la cooperaria con “cancha de fútbol ... otra de voleibol y una de básquetbol”. También resaltan otros espectáculos aislados de teatro, recitales, cine. Por otra parte existen actividades culturales organizadas por diferentes comisiones. A pesar de que fueron pocos los acontecimientos de este tipo los autores refieren que “son acontecimientos destacados en el vivir cooperario”. Otro punto a destacar es que no encontraron documentación en relación a memorias históricas de la cooperaria, señalando que había existido en algún momento un periódico propio de la cooperaria, “El Cooperario”. La participación en las decisiones: se refieren al reglamento interno, donde está excluida la asamblea general, y traen a ejemplo que en diez años se realizaron sólo tres asambleas. Destacando que 8 de cada 10 “considera que son imprescindibles modificaciones internas”, en relación al sistema de gobierno²¹. Permanencia y cambio: dos de cada tres ven como mayor problema lo económico-financiero, cuya dificultad radicaría en la necesidad de organizar mejor teniendo en cuenta el campo con el que cuentan, el equipo y la gente.

7.3 El exilio del fundador y la transición hacia la intervención (1970 – 1972)

En setiembre de 1970 se realiza una asamblea general extraordinaria “para considerar un informe del consejo directivo sobre la situación de crisis social y económica de la cooperativa, sumado a una serie de incumplimientos de formalidades estipuladas en la ley 10.008 de cooperativas agrarias ... se tratan varios asuntos referidos a la falta de información de los asociados y a la desconexión entre Consejo Directivo y la masa de asociados” (Cabrera, G. 2014). De la cual participan además integrantes del INC y del MGAP. En dicha asamblea es que presentan la renuncia Epiménio Bachini e Hilda Morales²². Posteriormente en octubre la cooperaria es intervenida por resolución del Poder Ejecutivo, designándose para ello una Comisión Interventora, estando a cargo de la misma el Dr.

²¹ Traen como ejemplo nuevamente las propuestas de Justo Garay, quien a través de la Comisión de Asuntos Internos propone la reforma del reglamento interno, dirigiéndose a Bachini con el fin de reformar el Art. 6 que le confería “facultades demasiado amplias, no compatibles con el sentido cooperativo de la experiencia”, limitar la autonomía del Secretario de Relaciones y Cultura, además de cambios en lo que refiere a la instrucción de los técnicos y el ingreso de aspirantes. De éstas reformas sustanciales ninguna fue tomada en cuenta

²² Es de suponer que la cooperaria, con la deuda que presentaba ante el INC y con el informe de evaluación que éste realizó, generara movimientos a la interna del organismo cooperario, llevando a la renuncia de su ideólogo y fundador Epiménio Bachini, hecho por demás relevante.

Garmendia, la cual solicita la inspección técnica del predio cooperario por parte del Centro de Investigaciones Agrícolas (Cabrera, G.; 2014).

7.4 Comienzo del control estatal y del funcionamiento cooperativo (1972 – 1987)

En 1972 el Poder Ejecutivo solicita el cese de la intervención: “el interventor concluye que las condiciones están dadas para que los propios socios lleven las riendas de la unidad”²³. Seguidamente el Estado crea una Comisión Administrativa General, la cual estaría integrada por “miembros titulares de la Comisión Administradora creada por la Ley N°. 12154 ... ampliada con un representante de la Dirección de Contralor Legal del MGAP y el funcionario de dicho Ministerio Sr. Roberto Redín, que tendrá su derecho a voz en los aspectos financieros, económicos, presupuestales y contables” (Cabrera, G. 2014). De esta manera el Estado comenzaría a tomar las riendas de la producción cooperaria, como establecía la ley en sus comienzos.

Esta etapa marca un hito en la historia de la cooperaria, con la renuncia de Bachini y el comienzo de la intervención estatal. Así lo reflejan algunos testimonios de aquella época a través de un artículo del Semanario “Ahora” del año 1973²⁴: “Fue en mayo de 1972 que por primera vez una asamblea de cooperarios eligió el Consejo Directivo. Por ese entonces en Mercedes no se podía comprar ni una caja de fósforos, no nos daban crédito ... ninguno de nosotros tenía experiencia de dirección”, dejando ver que luego de casi veinte años de formación de la cooperativa ésta comenzaba recién a funcionar como tal. Agregando que “heredamos de la administración anterior vicios difíciles de superar. Siempre nos habíamos descansado en una o dos personas”, dejando ver la clara dirección centralizada que regía en la etapa anterior y sobre la cual la masa cooperaria “descansaba”. En relación a la planificación de la producción comentan: “ya no se hacen más las cosas por inercia”, asumiendo la falta de experiencia en ámbitos de discusión que eran exclusivos del Consejo Directivo: “Lo que aún nos falta es la capacidad de expresarnos frente al grupo de compañeros. Sólo pocos hablan”. Se hace referencia además a la puesta en funcionamiento de una Comisión de Disciplina, para tratar problemas internos, y una Comisión Coordinadora que supervisa a los jefes de sección. En particular el artículo recoge referencias a dos sectores de producción. El tambo, por el sacrificio que implica trabajar en él, y destacando que “Es el sector más altamente tecnificado de la Unidad”, contando con instalaciones para la fabricación de productos. También mencionan la sección apícola, rescatando la experiencia de Don Servando, quien fuera uno de los primeros socios fundadores, mencionando que la experiencia cooperaria permitía “conocer la idiosincrasia del uruguayo”, reflexionando que dicha experiencia “debe repetirse a corto plazo, o desaparece absorbida por un neo-capitalismo. Esto es más bien un

²³ Ver CD Anexos: 1973. Artículo de Semanario Ahora.pdf

²⁴ Ver CD Anexos: 1973. Artículo de Semanario Ahora.pdf

sistema de transición hacia un determinado tipo de socialismo”. En relación a los beneficios que tenían los cooperarios mencionan entre ellos el almuerzo y cena, servicios básicos cubiertos (alquiler, luz, agua), atención médica, consumo interno de alimentos producidos en la cooperaria, educación secundaria en la ciudad de Mercedes con los costos correspondientes cubiertos por la cooperativa y la posibilidad de que los socios jubilados pudieran seguir viviendo en el territorio. Respecto al día de trabajo destaca el artículo que dentro de las largas jornadas de trabajo existía un espacio común que los reunía a todos, el comedor: “las familias se encuentran en el comedor. En el viejo casco de la estancia ... Se recogen las anécdotas de la mañana ... Los pequeños almuerzan en mesa propia en compañía de la maestra”, utilizando productos de la huerta cooperaria. Además hacen referencia a otro encuentro en común en la noche, al final de la jornada: “Se hacen ruedas de truco, algún avezado en poesía gaucha ... la guitarra evoca canciones”, “antes de las diez, la comunidad duerme. Sólo en “Las Azaleas”, la administración, algunos días prosigue la actividad”. También agregan entre otras características del lugar el “templo de la meditación ... un lugar como pocos. En donde la luz tropieza con las ramas que se entrecruzan y no logran entrar”, siendo Bachini quien ideara ese lugar particular donde recurrir a meditar. Entre otras singularidades se hace mención a las viviendas: “Casas de techo de quincha y ladrillos con nombre de flor”.

Prosiguiendo el curso de esta etapa tenemos que en el 73, a causa de problemas internos que se estaban generando, se designa al Dr. Dionosio Garmendia como consultor sociológico. En ese mismo año se realiza una asamblea general en la cual se decide “la división de la UCN^o1 y la UCN^o2, además de la elección y renovación de autoridades” (Cabrera, G.; 2014). Entre los años 74 y 75, por la continuidad de la conflictividad interna, se pone a estudio la reforma del reglamento interno para incluir allí normas de convivencia. En el 77 la UCN^o1 solicita a la Comisión Administrativa General el cese de dicha comisión, la cual les fue negada. Llegados al 1980, se comienza a negociar la deuda con el INC, a la vez que a la interna se discutía un sistema de calificaciones, reconociendo además que “dentro de la UCN^o1 no habían personas capacitadas para administrar una empresa como ésta” (Cabrera, G.; 2014). Entre el 81 y 82 se darían renuncias de varios socios y reingreso de ex socios, se contratan nuevos técnicos y se crean comisiones para regular el funcionamiento interno, surgiendo la Comisión de disciplina y asuntos internos. En el 83 la Comisión Administrativa sugiere “la incorporación de un delegado de dicha comisión, en funciones de administrador y con la creación de cargo de director técnico general”, función que no duraría mucho tiempo. Al año siguiente se solicita al Centro Cooperativista del Uruguay una ayuda para realizar un diagnóstico de la situación interna de la cooperaria. En el año 87 se da un breve retorno de Bachini e Hilda, con contrato de servicios de por medio, el cual duraría unos pocos meses.

7.5 Un pedido de ayuda ante la inminencia del fin (1988 – 1992)

Llegados al año 88 la UCN^o1 envía una nota al INC donde se expresaba la crisis interna que estaban viviendo y los intentos que habían hecho para poder encarar la misma. Frente a esto es que surge la posibilidad de asesoramiento por parte de una consultora, INCAT, quienes en el año 1989 presentan un informe diagnóstico en el cual “se constataba una importante dispersión de los mandos y falta de controles” (Cabrera, G.; 2014). La consultora considera que es necesario un cambio a nivel organizativo. En 1990 se llega a un nivel de endeudamiento importante, hacia el INC y BROU, continuándose las renuncias de socios. Época además en la cual el “presidente Lacalle en la campaña electoral ... había prometido esas tierras como campo de cría a cuatro gremiales lecheras” (Mazzeo, M.; 2011), agregando el autor que éste sería uno de los objetivos del INC al comienzo del mandato de Lacalle. Llegando al año 92 las deudas pasaban el millón de dólares, ante esta situación Abel Geymonat, quien en algún momento asesoró a Bachini en aspectos técnicos, aconsejó a la cooperaria un acercamiento a la Asociación de Colonos del Uruguay (ACU). Es así que el presidente de ACU, Álvaro Ferreira, se contacta con el Ing. Agr. Mario Costa, a quien le presentó la propuesta. Éste realiza visitas a la cooperaria y estudia la situación, en palabras de Costa recogidas por Mazzeo (2011) “el problema principal era humano, estaba en la gente ... cargando, además, con algunos vicios en la forma de relacionarse entre sí ... se debía solucionar con suma urgencia el tema externo, que eran cuatro juicios por deudas a punto de explotar, pero tampoco ser lentos para administrar los remedios en lo interno”. De esta manera Costa acepta el desafío, comenzando así una nueva etapa en la UCN^o1.

7.6 “La Huella” de Mario Costa y los comienzos del Centro de Formación (1993 – 2011)

En el año 93, ante la situación de crisis social y financiera de la cooperaria, con juicios en puerta que implicaban el remate del campo, el Ing. Costa decide hacerse cargo de la propuesta realizada, pero con ciertas condiciones. En primer lugar “tener una doble conducción político-administrativa” junto a su “compañero de equipo y amigo el Ing. Agr. Gabriel Monteverde” (Cabrera, G.; 2014), sumándose posteriormente otros técnicos de confianza de Mario como la veterinaria Daniela Sapriza y la asistente social Carmen Mondelli, quien trabajaría de forma honoraria “en un doble rol de análisis de prácticas en el equipo técnico y de vínculo educativo, formativo y humano con los cooperativistas” (Mazzeo, M.; 2011), realizando cursos de capacitación para adultos, informática y un curso de formación en cooperativismo en conjunto con Ezequiel Fascioli, estudiante de agronomía quien comenzaría en ese tiempo su acercamiento al territorio, comenzando a realizar su tesis de grado bajo la tutoría de Mario Costa. Dice Mazzeo (2011) al respecto del equipo técnico que “su coherencia se sustentó en la común pertenencia a la matriz religiosa”. Por otro lado, Costa solicita dinamizar el funcionamiento de la cooperaria con el ingreso de nuevos aspirantes con capacidades técnicas, con “experiencia previa de

vida en comunidad y vínculos de confianza previo con el nuevo equipo de conducción”. La tercera sería “renuncia en blanco de los 12 socios” para afrontar posibles situaciones de expulsión de socios. Dichas condiciones, con ciertas resistencias por parte de la masa cooperaria, son finalmente aprobadas en asamblea en julio del 93, quedando Gabriel Monteverde como Administrador y Mario Costa como Gerente. A la masa de aspirantes existentes se sumarían “cuatro jóvenes provenientes del hogar “La Huella””.

Dentro de los primeros cambios se instalaría un campo de cría, para lo cual se comenzaron las negociaciones con productores de la zona. Relata Mazzeo (2011) que el INC no estaba al tanto de dichas negociaciones y que fue Costa quien directamente se contactó con las gremiales de lecheros de la zona, interesados en el campo de Cololó, por lo cual llegarían a un arreglo directo. Al poco tiempo se realiza el ingreso de “234 animales de treinta empresarios ... además del pesaje comieron un cordero”. Menciona el autor que en dicha instancia se veía preocupación por parte de los cooperarios ante la llegada del INC, los cuales no pudieron llegar a evitar la entrada de los animales por la crecida del arroyo. Posteriormente el INC realiza una intimación solicitando que se retiraran los animales ingresados ilegalmente, a la vez que citaron a Costa a una reunión a realizarse en el Instituto, en la cual Costa llegó a un acuerdo comprometiéndose a ir saldando la deuda. Por otra parte, surgen otros problemas relacionados a juicios por parte de BROU, donde Costa utilizó sus contactos personales para llegar también a un acuerdo con el directorio del banco. Así también sucedió con un juicio de un ex administrador de la cooperaria y un proveedor de Mercedes, llegando a un acuerdo con la jueza de dicha localidad. Ésta ya había autorizado el remate de maquinarias pero Mario, a quien la jueza conocía de su juventud, la convence para que detenga el remate, llegando a un acuerdo para el pago de las deudas.

Refiere Cabrera (2014) que pasado poco tiempo de la nueva administración se comienzan a suceder hechos que llevaron a la expulsión de socios. Entre estos hechos se detallan falsificación de documentos y un hecho de violencia, en el cual uno de los nuevos aspirantes que habían arribado con Costa, egresado del hogar La Huella, habría agredido a un socio, por faltarle el respeto a otro compañero también proveniente de dicho hogar. Hecho que plasmaría “una mirada despectiva hacia los muchachos de La Huella”, frente al cual Costa decide no expulsar a los involucrados. Frente a esta situación de expulsiones y renuncias la masa de socios queda en cinco personas, por lo cual debían integrarse más socios. Es así que tanto los cooperarios como el equipo técnico presentaron a sus candidatos. Al presentarse rispideces entre los viejos socios y los aspirantes presentados por Costa, se resolvió que fuera el INC quien decidiera. Posteriormente “el INC estudió los perfiles y el directorio resolvió que ingresaran los cuatro aspirantes a socios que proponía el equipo técnico”. Una vez solucionado este tema se comenzó a trabajar sobre el establecimiento de vínculos con actores externos,

“se realizaron proyectos con la UdelaR, UTU, Liceos, escuelas, INAU, AEA, se fortaleció el vínculo con la CNFR de la cual Mario Costa llegó a ser vicepresidente” (Cabrera, G.; 2014), además de contribuir al armado de la Mesa de Campos de Reoría. En el año 96, el INC propone una serie de reformas a nivel productivo para poder encarar la deuda que la cooperaria mantenía con el instituto. Llegados al año 2000 se realiza el festejo del 85 aniversario de la CNFR en tierras cooperarias. En el año 2006 la UCN^o1 logra saldar su deuda con el BROU, año en que además “se da una renovación importante de socios marcada fundamentalmente por el ingreso de mujeres trabajadoras asalariadas quedando conformada la cooperativa por doce socios/as pertenecientes a siete familias”. En el año 2007 “se firman convenios entre la UCN^o1, INAU y UTU”, lo cual llevaría a que en 2008 se diseñaran las bases “para un centro de formación y capacitación en procesos asociativos para la agricultura familiar”, tema de tesis de grado en agronomía de Ezequiel Fascioli que presentaría en 2009 para dar fundamento teórico a dicho centro en formación, siendo ésta la puerta de entrada para nuevos actores en el escenario cooperario.

7.6.1 Informe diagnóstico INC 2009

En el 2009 el INC, por resolución de directorio, resuelve solicitar al Departamento de Experiencias Asociativas la realización de un informe diagnóstico sobre la situación socio-productiva de la cooperaria²⁵. De dicho diagnóstico participaría el Ing. Agr. Ramón Gutiérrez, quien años después se integraría a la UCN^o1. De este informe surgen algunos datos, de los cuales detallaremos algunos relevantes para dar cuenta del estado de situación en esa época.

Secciones productivas: lechería, industria láctea, agricultura (40% ingresos brutos), campo de reoría, ganadería, suinos, apicultura. Además se suman otras como la gestión del hotelito (ex casa de solteros), local de ventas, limpieza de la Escuela, administración. Aspectos sociales y económicos: destacan que es una población joven (promedio 25 años), con un nivel educativo bastante elevado, aunque con déficit en lo que respecta a capacitación técnica. En cuanto a la distribución de ingresos hacen mención a la gran desigualdad existente, refiriéndose por ejemplo a una familia que concentraría el 27% del total de salarios de los socios. Particularmente dicho ingreso desmesurado en relación a los demás estaría asociado a ingresos extras que cobraba aparte del sueldo, por la prestación de servicios a productores de la zona. Por otra parte, destacan que la diferencia en los ingresos también varía según la sección productiva en la cual se desempeña el socio “y la capacidad que la misma tenga de relacionarse con el entorno-mercado” (Arrillaga, E et al.; 2009), agregando que las secciones del campo de reoría y agricultura venden servicios a terceros. Estructura organizativa: identifican la

²⁵ Ver Resolución del Directorio INC, con fecha 5 de agosto de 2009:

<https://www.colonizacion.com.uy/documents/20182/25502/Acta+Nro+4966+del+05-08-2009.pdf/f5ec3bdd-58d9-4885-8ba3-aff5621ddcaf?version=1.0>

excesiva cantidad de asambleas, que terminan siendo ineficientes, donde los temas que deberían tratarse en ese ámbito “son manejados directamente por el gerente general individualmente “cara a cara” con cada uno de los socios”, lo cual “atenta contra la construcción de autonomía y autoridad colectiva” (Idem).

Organización productiva: destacan la existencia de una lógica de asalariado, “con bajo compromiso con la tarea”, cargando el equipo técnico con las responsabilidades. Concluyendo que “los socios no participan en la definición, planificación e implementación de la producción cooperativa, excepto los que son además jefes de sección”, agregando que “la lógica por sección se impone por encima de la conciencia colectiva”. Organización social: resaltan la tensión existente entre antiguos y nuevo socios, por la negativa a ceder espacios de poder. Y que la “implementación reciente de espacios de toma de decisiones ... promovidas por el equipo técnico, no es reconocida ni validada por el colectivo”. Rol del equipo técnico: destacan como algo negativo “el alto nivel de participación e incidencia de los técnicos” en espacios de toma de decisión, quienes además poseen vínculos afectivos con algunos socios que generan “tensiones (y han) profundizado las diferencias a la interna del grupo”. (Idem). Agregan que “el gerente general ha ido concentrando el poder de decisión, colocándose en un papel de árbitro de los conflictos sociales”, lo cual relacionan a que el intento por imponer un nuevo esquema de organización “favoreció dependencia y fue desfigurando la autoridad colectiva ... en tanto se prioriza la parte y no el todo”. Esto llevó, según los autores del informe, a que se generara una “cultura de la “irresponsabilidad” de los socios cooperarios con respecto a los compromisos de deuda”, poniendo como ejemplo el no sacrificar los ingresos individuales (sueldos) para pagar las deudas. Finalizando el documento con un conjunto de sugerencias que implicasen modificaciones a nivel organizativo de la cooperativa como la reducción de asambleas, fomentar participación de familiares, crear comisión para tratar la convivencia, reorganización del trabajo y roles (asamblea □ consejo directivo y comisión fiscal □ E.T □ secciones), proponiendo para ello la inclusión de “un técnico coordinador con perfil de campo y presencia “permanente” en la cooperativa” (Arrillaga, E et al.; 2009). Por otra parte, reducción de salarios con generación de incentivos por producción, buscando romper la “lógica de asalariado instalada y naturalizada por los socios”. Todo esto se expresó a través del directorio del INC, en resolución de fecha 17/3/10²⁶. En 2011, siguiendo a Mazzeo (2011) éste refiere que siguen existiendo problemas en cuanto a conciencia colectiva del trabajo. Para lidiar con esto Costa decía que “debe haber una lucha cultural permanente ... para no quedar con cabeza de “peón estatal”, es decir sin asumir responsabilidades, como mal empleado público”.

²⁶ Ver resolución INC, fecha 17/3/10: EXPEDIENTE N° 60.158.

7.6.2 Centro de Formación Agraria – Tierra que anda

Antes de introducirnos en la siguiente etapa haremos una referencia a un nuevo espacio que comienza a gestarse en la época de Mario Costa y Gabriel Monteverde, el Centro de Formación Agraria. Es justamente en esta época que a través de Mario Costa como docente de Agronomía, comienzan a acercarse estudiantes con el fin de realizar pasantías o proyectos de extensión universitaria. De esta manera se da un acercamiento progresivo de estudiantes al territorio, comenzando a juntarse y elaborar en conjunto con integrantes del equipo técnico cursos de cooperativismo dirigidos a los cooperarios, surgiendo además diferentes demandas. En el 2007 se firma el primer convenio entre la UCN°1, INAU y UTU para la instalación de un centro de formación agraria en las tierras de Cololó. Paralelamente, bajo la tutoría de Mario Costa, se escribía una tesis de grado de Facultad de Agronomía, perteneciente a Ezequiel Fascioli, con los fundamentos teóricos para la instalación de este dispositivo. Este centro busca la formación en “diversos temas que se conjugan a la hora de abordar desarrollo de una Agricultura Familiar y Campesina asociativa, basada en valores humanos cooperativos y en un relacionamiento sustentable con los recursos naturales” (Fascioli, E.; 2009), apuntando así al potencial de la educación para el fortalecimiento de procesos asociativos rurales. Con la ventaja de que la instalación dentro del territorio cooperario “posibilita tomar la unidad de producción como un componente didáctico y generar los soportes del aprendizaje sobre una base real de trabajo y producción en pleno funcionamiento”, además de contar con la experiencia de la UCN°1 como un insumo más en la formación. Agrega el autor que esto suma un beneficio de vital importancia a la cooperaria, en el sentido de potenciar el principio cooperativo de “Educación, entrenamiento e información” a través de la actividad práctica de dicho centro. Años después, como forma de dar viabilidad al convenio y el proyecto educativo que se proponían, surge la cooperativa “Tierra que Anda” (TQA), la cual comienza así un proceso de formación dirigido a jóvenes procedentes de INAU, realizando cursos en áreas específicas (apicultura, lechería, huerta, alambrado, etc) sobre la base teórica del trabajo asociado y el trabajo práctico de las y los estudiantes en las diferentes secciones productivas que componen la UCN°1.

7.7 La herencia del período anterior y el camino a la transición (2011 – 2014)

De esta etapa el autor no cuenta con material documental, por lo cual nos referiremos a ella por datos surgidos de las entrevistas o en conversaciones informales con los actuales cooperarios. Esta etapa marcaría un quiebre además con la salida de Mario Costa, quien fallecería en 2011. A raíz de ello y el posterior alejamiento de Gabriel Monteverde, quedarían a cargo de la gerencia un grupo reducido de socios. Del informe INC año 2009 surge que existían tensiones entre los socios antiguos y los nuevos, que habían llegado al territorio con Mario Costa y que tenían la particularidad de conocer a

éste por haber vivido en el Hogar La Huella (Las Piedras) del cual Mario fue el director. Progresivamente, gracias al apoyo que Costa les brindó, fueron ocupando lugares claves tanto en el Consejo Directivo como en las secciones productivas, por ejemplo el novel campo de recría, sección que sería una inyección de capital importante para la cooperaria y que tendría a Horacio Alzamendi como encargado del mismo. Esto se sostuvo hasta 2015, año en que se comienza a dar un ingreso de nuevos socios que pondrían sobre la mesa las inequidades que se estaban dando a la interna y que llevarían a la posterior renuncia de Alzamendi. Desde el INC, en base a la información recabada por la evaluación del 2009 y con las informaciones que seguramente irían obteniendo en relación a la situación interna, se insistió permanentemente con el ingreso de nuevos socios. Por ejemplo, en agosto 2012 se solicitaba a la UCN^o1 la incorporación de nuevos socios. En octubre 2013 se da el aval para el ingreso de cuatro nuevos aspirantes, entre los cuales se encontraba Ramón Gutiérrez como titular y Ezequiel Fascioli en lista de suplentes, a la vez que se solicitaba “el ingreso de un número mayor de socios, atendiendo a las buenas condiciones de los postulantes”²⁷. A fines de ese año se aprueba la reforma de estatutos de la UCN^o1 los cuales se acoplaron a las exigencias de la Ley de Sistema Cooperativo del año 2008²⁸. En diciembre 2014, el INC solicita nuevamente la incorporación de más socios, solicitando apoyo al INACOOOP “para acompañar el proceso de incorporación de socios a la referida cooperativa”²⁹.

7.8 La “cooperativa recuperada” (2015 – 2017)

7.8.1 Un cambio de dirección

Podemos poner como principio de éste período diciembre 2015, momento que comienza a darse la entrada de un contingente de socios, renovándose la directiva, comisiones, y el encargado de la administración. En octubre de 2015 el INC expide una resolución en donde se establecía: “un último plazo hasta el 15/11/15, para efectivizar el ingreso como socios de aquellos aspirantes que -según nota de 03/07/15-, están presentados e ingresar como socios, antes del 31/12/15, a los asalariados que tengan como mínimo un año de antigüedad trabajando en la cooperativa”³⁰. A su vez se exigía “cesar las medianerías existentes y presentar un plan de producción con recursos propios, que deberá contener sus fundamentos técnicos y una proyección de los resultados económicos”, solicitando para ello un recambio del cuerpo técnico. El no cumplimiento de estas exigencias traería aparejado la entrega, por parte de la cooperaria, de 240 ha. al INC. Además de una evaluación, por parte del INC, sobre la

²⁷ Ver resolución INC, fecha 1/10/13: EXPEDIENTE N° 2009 -70-1-60158

²⁸ Ver CD Anexos: 2014. Reforma de Estatutos UCN^o1.pdf

²⁹ Ver resolución INC, fecha 2/12/14: EXPEDIENTE N° 2009-70-1-60158

³⁰ Extraído de Acta de Directiva del Instituto de Colonización. Disponible En: <http://www.colonizacion.com.uy/Documentos/Actas/ACTA5276-21-10-15.pdf>

continuidad del campo de recría en manos de la administración cooperaria.³¹ En ese momento la cooperaria contaba con siete socios y catorce trabajadores dependientes, es decir 2 de cada 3 de los trabajadores no eran socios. De esta manera se superaba el máximo exigido por la Ley 18407 de Sistema Cooperativo, la cual en su Artículo 100 establece que: “El número de trabajadores en relación de dependencia no podrá superar el 20% (veinte por ciento) de los socios de la cooperativa”³². Frente a ésta situación límite es que entre diciembre de 2015 y enero de 2016 se dio un ingreso importante de socios³³, invirtiendo radicalmente la relación socios/empleados. A su vez, en el marco de estas exigencias del INC en cuanto al cambio del equipo técnico y la necesidad de presentar un plan productivo propio, es que se da un cambio en la directiva de la cooperaria. Pasando a ocupar el cargo de presidente y administrador el ingeniero agrónomo Ramón Gutiérrez, ex integrante del INC. De esta manera en conjunto con la Comisión de Educación, encabezada por Ezequiel Fascioli, se planteó la necesidad de comenzar un curso de formación en cooperativismo para los nuevos socios, el cual daría inicio en mayo de 2016, a cargo de docentes de la UEC (UdelaR). De esta manera el autor de este trabajo realizó el acercamiento al territorio acompañando a este grupo de docentes, para realizar la observación del lugar así como de la población, datos que se detallan a continuación.

³¹ Idem

³² Ley N.º 18407 Sistema Cooperativo. En: <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp3118233.htm>

³³ Ver resolución directorio INC con fecha 20/4/16, EXPEDIENTE N° 2009-70-1-60158

7.8.2 Situación actual de la UCN°1

Al momento de realizar este estudio monográfico nos encontramos que la UCN°1 mantiene la misma capacidad territorial que en sus inicios, esto es 2 228 has. Como mencionamos, la ubicación geográfica está enmarcada dentro de la 9ª Sección Judicial del Departamento de Soriano, zona de Cololó, en tierras pertenecientes al INC. Dicha Colonia tiene el nombre de “Instrucciones del Año XIII”, está ubicada al norte de la ruta 14, a unos 13 km de ésta, al sur del Río Negro, a unos 8 km de distancia. Y a 30 km de la ciudad de Mercedes. Contando con una población aproximada de 40 personas, entre adultos y menores. En cuanto al espacio comunitario cuenta con una



distribución de viviendas en forma de herradura. Sobre la base de ésta encontramos la Escuela N°105, la cual cuenta con un gran espacio con juegos y huerta. Tiene dos apartamentos en el 2do piso, uno de los cuales está ocupado por la maestra, el otro sin ocupar. Además cuenta con otro espacio en el cual se lleva a cabo el taller de costura, a cargo de un grupo de mujeres cooperarias. A la derecha tenemos una hilera de cinco viviendas paralelas al camino de entrada de la cooperaria, ubicándose al final de ésta La Administración.



Espacio comunitario



Algunas secciones productivas y casco viejo

Ésta última es el lugar donde se realizan las reuniones de consejo directivo, asamblea de socios, comisiones, etc, además de todas las gestiones de nivel técnico y administrativo. Cuenta además con

una parte de vivienda-habitación. A la izquierda de la escuela tenemos, casi pegado a ésta, el tanque de agua, seguido de la otra hilera de siete viviendas y el hotelito. Dicho hotelito cuenta con cuatro divisiones, una de las cuales está destinada al hospedaje y oficina de la Cooperativa TQA, y dos de ellas para hospedaje de estudiantes del Centro de Formación, cuando están en período de cursos, de lo contrario quedan para hospedaje de visitas de los cooperarios, así como la otra restante. Detrás del hotelito existe actualmente una huerta de uso educativo, así como otras instalaciones que pertenecían a otras secciones hoy casi inexistentes (apicultura, avicultura). Al final de esta hilera está ubicado un tinglado y sobre el otro extremo de la U se ubica el galpón principal para guardar maquinaria e insumos varios. En el centro del espacio de viviendas encontramos el parque comunitario, el cual cuenta con juegos para niños realizados en el marco de un proyecto de Facultad de Arquitectura, así como una cancha de fútbol. En la otra imagen podemos ver la continuación hacia arriba, donde encontramos en la base el casco viejo, los restos de la Estancia Las Mercedes. Entrando a éste desde el parque central tenemos la cocina comunitaria a la derecha y detrás el salón comunal, lugar en el que se realizan eventos varios, desde talleres para socios o estudiantes del Centro de Formación, hasta bailes y otra festividades. También en el casco viejo funciona la FM comunitaria Cololó a cargo de la cooperativa TQA, además de oficinas y salones de clases de la misma. Además existen actualmente sectores del casco viejo destinados a viviendas para cooperarios. A la izquierda de la imagen se puede observar la antigua sección avícola. Más arriba el tambo e industria, y a la derecha de éste la sección suinos. Se suman las secciones más importantes en cuanto a dimensiones, la agrícola y el campo de recría. En Mercedes funciona otra sección productiva, el local de ventas, el cual comercializa los productos elaborados en la cooperaria. Por otra parte, existen otras secciones referidas a servicios, como por ejemplo mantenimiento del hotelito, cocina y limpieza de la Escuela, transporte, así como tareas de mantenimiento general, las cuales son asignadas a diferentes trabajadores según las capacidades de éstos. En lo que refiere al funcionamiento de la cooperativa ésta actualmente se desarrolla con sus respectivos órganos: Consejo Directivo, el cual se renueva cada dos años, Asamblea y Comisiones (fiscal, electoral, educación). Como ya se mencionó sigue en funcionamiento el Centro de Formación Agraria, realizando cursos intensivos cuyos módulos duran cuatro días, por lo cual en esos días la cooperaria adquiere otra dinámica debiendo acoplarse las y los estudiantes al funcionamiento de las secciones productivas, también las y los trabajadores de las secciones correspondientes se acoplan a la dinámica de los cursos.

8. Análisis de la cultura organizacional cooperaria

8.1 La Cultura de Estado

En este punto nos adentraremos en la dimensión política de la cooperaria analizando la estrecha relación con el Estado, intentando ver cómo ha sido la misma y qué importancia ha tenido en el funcionamiento político de la cooperaria. Tal como expresan los autores de “El Cooperativismo en Uruguay”³⁴, la realidad de la UCN^o1 no escapa a la de las cooperativas uruguayas, en el sentido de que el Estado fue fundamental para el “surgimiento, expansión y crecimiento”, siendo apoyado por “leyes, normas, o diversas disposiciones”. Por este motivo comenzaremos con un breve análisis de la Ley 10.008 “Cooperativas Agrarias Limitadas” del año 1941, la cual daba un marco legal para la constitución y funcionamiento de esta modalidad cooperativa en el ámbito rural. En esta Ley se especifica el objeto que deben tener las cooperativas agrarias y aquellos aspectos que hacen al funcionamiento de las mismas. Cabe destacar que, a nivel latinoamericano, Uruguay fue vanguardista en el ámbito jurídico, siendo esta ley “la primera en su género”³⁵. En primer lugar podemos ver que entre los artículos de la Ley existen elementos que concuerdan con los principios cooperativos, a ejemplo de ello: “cada socio tendrá solamente un voto, sea cual fuere el número de partes sociales que posea” (control democrático de los miembros), la prohibición de “Poner como condición de admisión a la sociedad la vinculación de los aspirantes con organizaciones religiosas, partidos políticos o agrupaciones por nacionalidades” (membresía abierta y voluntaria), artículos 4 y 5 en relación a la cuota social (participación económica de los miembros), “podrán asociarse entre sí o federarse las cooperativas para constituir una cooperativa de cooperativas y hacer operaciones en común” (cooperación entre cooperativas). De todas maneras no llega a contemplar otros puntos sustanciales del cooperativismo como por ejemplo el principio referido a la “Educación, formación e información”, pilar fundamental en lo que refiere a la importancia de la formación a la interna de una cooperativa, en los aspectos técnicos, políticos y sociales de la organización, así como también lo que una cooperativa puede brindar a la comunidad en cuanto a transmisión de conocimientos. Tampoco contempla el 7mo principio, referido al rol que juegan las cooperativas para el desarrollo de su comunidad. En cuanto a la exclusión del principio de “Autonomía e independencia” en la Ley, podemos analizar algunos aspectos que creemos centrales para entender la relación de dependencia que implicaba estar en el marco de esta Ley. Entendiendo además que sujeta a dicha legislación surgiría luego, en el año 1948,

³⁴ Ver CD anexos: El cooperativismo.docx

³⁵ “Cooperativismo latinoamericano: antecedentes y perspectivas”. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. 1989

la creación del Instituto Nacional de Colonización, como otro actor estatal clave, órgano ejecutivo que posibilitaría el desarrollo de las cooperativas agrarias. Por tanto no explicitar este principio es dejar entrever el mecanismo coercitivo que tendría esta ley sobre las cooperativas fundadas sobre la misma. En el Art. 8 de la Ley 10.008 se hace mención al Estatuto y la importancia de éste para el funcionamiento de la cooperativa, siendo el documento por el cual se expresa el objeto de la cooperativa, integración, funcionamiento de los órganos cooperativos, etc. De todas maneras entendemos que el Estatuto funciona, en el marco de esta la Ley, como un dispositivo que permite generar una especie de puerta de entrada para el ejercicio del control estatal, cuestión que intentaremos explicar. En el mismo artículo queda expreso que “Los Estatutos pueden conferir a los administradores el poder de rehusar los servicios de la sociedad a los asociados que contravengan a las obligaciones reconocidas como esenciales por el Estatuto”. Se entiende que, como la misma Ley expresa en el Art. 18, los administradores son los integrantes del Consejo Directivo quien “ejercerá la administración de la sociedad”. Este Consejo deberá estar conformado por cinco miembros y además “si los Estatutos lo autorizan, podrá ser integrado por un profesional que aunque no reúna las calidades requeridas para ser socio, tenga por su título competencia en las materias que son objeto de la sociedad.”, permitiendo así el ingreso al Consejo Directivo a personas no socias pero con aptitudes técnicas acordes a las necesidades del emprendimiento.

Es decir que por un lado existe la posibilidad de incluir dentro del Consejo Directivo a un actor que, sin la necesidad de ser socio de la cooperativa (aspecto por demás cuestionable), puede ejercer la administración por la cualidad técnica que posea, siempre y cuando el Estatuto lo habilite. Pero además la Ley impone al Consejo Directivo el carácter de administrador general de la sociedad cooperativa, generando así una centralización del poder en lo que refiere a decisiones en el ámbito político y productivo. Un socio que pasa a formar parte del Consejo Directivo, por definición de la misma Ley, pasa a ejercer la administración de la sociedad en todas sus esferas. Por tanto quien pase a ocupar un lugar en el Consejo Directivo es esperable que reúna además ciertas cualidades técnicas para administrar. El saber técnico-administrativo se impone así como condición de ingreso para ocupar un lugar en la dirección política de la Cooperativa. Y para que éste saber exista es necesario un factor fundamental a la interna de una cooperativa, esto es a lo que refiere el principio de “Educación, formación e información”, el cual busca brindar “educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas”³⁶. Es decir la educación como proceso formativo del ser cooperativo que apunte a un desarrollo sustentable de una cooperativa, generando así un andar autónomo, aspecto que la Ley

³⁶ Extraído de Web “Cooperativas de las Américas. Región de la Alianza Cooperativa Internacional”: <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

excluye. Es así que cuando el saber técnico-administrativo es insuficiente o está ausente, no contando la cooperativa con recursos humanos que puedan llevar adelante esta función, es entendible la necesidad de incorporar actores externos que sostengan el emprendimiento. Otro punto a tener en cuenta es que dicha Ley establecía como órgano de contralor de las cooperativas agrarias al MGAP, quien debía llevar a cabo “el contralor público de las sociedades que por esta ley se autorizan, debiendo revisar y certificar anualmente sus balances ... formulando todas las críticas y observaciones que crea pertinentes, analizando su gestión”. Es decir, es el representante estatal que cumple el rol de observador en cuanto a la gestión técnico-administrativa de las cooperativas agrarias, teniendo la potestad de analizar y realizar informes sobre el funcionamiento cooperativo. Es previsible además que ante la ausencia de saber técnico-administrativo en una cooperativa agraria, como mencionamos anteriormente, sea el Estado quien intervenga a través de sus órganos de contralor-control sugiriendo la persona idónea para ocupar el puesto extra dentro del Consejo Directivo, asumiendo así parte del control de la cooperativa. Cabe preguntarse entonces hasta qué punto esta intromisión del Estado entra en contraposición con el principio de autonomía que deberían regir a las cooperativas. De esta manera, bajo el amparo de la ley 10.008 y sobre las tierras de colonización, se establecería un mecanismo que posibilitaría la incorporación de un actor externo a la cooperativa ante la ausencia interna de saber técnico. Entender que detrás de la fundación de la cooperaria existió una ley que no contemplaba todos los principios cooperativos³⁷ y que además ésta proponía una conformación un tanto particular para el funcionamiento de las cooperativas agrarias, con la no diferenciación entre el ámbito político y la administración productiva de una cooperativa, es comprender cómo esto influyó en la conformación original de la UCN^o1, dando el puntapié inicial a la estructuración de la misma y por consiguiente a su incipiente cultura organizacional.

Por otro lado, tenemos al INC, MGAP y BROU, organismos estatales que debían dar las garantías necesarias para el funcionamiento de esta experiencia. Teniendo en cuenta que existía un aval oficial de parte del Presidente de la República, no sería de extrañar entonces que con este apoyo se iniciase un proceso de negociación en el cual la cooperaria se posicionaría fuertemente y con “excesivo afán de autarquía” a la hora de negociar las tierras con el INC. En este contexto inicial en el cual contaban con el apoyo del presidente es entendible que desde el inicio de la cooperaria dichos organismos no tuvieron injerencia en los asuntos internos de la cooperaria. Hasta que la deuda comenzó a acuciar y, con otro gobierno de por medio, se llegó a la instancia de solicitar una evaluación diagnóstica, en la cual salieron a la luz problemas internos que se venían arrastrando desde años. Por lo

³⁷ Recién en 2008 se promulga la Ley 18.407 LEY DE COOPERATIVAS. REGULACION, CONSTITUCION, ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO, la cual sí incluyó todos los principios: “Dichos principios han de aplicarse al funcionamiento y la organización de las cooperativas, han de incorporarse a las fuentes del derecho cooperativo como principios generales y aportan un criterio de interpretación del derecho cooperativo.”

tanto, esta falta de información por parte de los organismos estatales, sobre el proyecto que ellos mismos habrían estudiado, avalado y reformado con la inclusión de elementos claves de contralor, se debía a la confianza que habrían depositado en Bachini. Sumado al grado de legitimación social que tenía la experiencia cooperaria hacia afuera, aspectos que obnubilarían los problemas que se estaban dando a la interna y afectando a la organización. A partir de esto se observó un cambio de actitud del Estado, comenzando así un proceso que declinaría en la intervención de la cooperaria, designándose una Comisión Interventora, la cual posteriormente daría paso a la Comisión Administradora. De esta manera, se instalaría en el cotidiano cooperario la presencia del Estado con sus técnicos asignados, a la vez que también la masa cooperaria se vería beneficiada con el apoyo técnico, pudiendo así la cooperativa poner en marcha sus respectivos órganos. Hasta el día de hoy el INC es un actor central en el cotidiano cooperario, por el simple hecho de representar al dueño de la tierra y por las deudas que hasta el día de hoy mantienen, representado en la conciencia cooperaria como una figura ambivalente, una veleta que se mueve según los vientos político-ideológicos que soplen. Lo cual ha determinado en ocasiones un cambio de rumbo que claramente han impactado en la cultura organizacional. Un ejemplo de esto fue la incorporación de Costa en el año 93, en la nueva figura de “Gerente General”, aspecto que remitiría a la vieja designación de Bachini como “Director General”, y Monteverde secundando en el rol de “Administrador”, lo cual estableció nuevamente la doble conducción. En la incorporación de Costa sucede algo similar a la etapa Bachini, en el sentido de que su perfil de negociador, sus vínculos externos y un liderazgo carismático que comenzaba a ganar terreno en la cooperaria, sumado a un saber técnico que daba confianza al INC, dio lugar a un grado de autonomía mayor para el control de los asuntos internos de la cooperaria. Esto obnubilaría nuevamente los problemas a la interna de la cooperaria, que se fueron acrecentando con la conformación del núcleo de pocos socios, y que finalmente saldrían a la luz recién en 2009 a través del informe del INC. Frente a esta situación y con la Ley del Sistema Cooperativo presente, el INC comienza a presionar hasta que progresivamente se da un ingreso de socios, con las condiciones que el INC habría puesto sobre la mesa a partir de la evaluación realizada. Una vez más el Estado daba un giro de timón a la organización cooperaria, cohesionando a la organización para la incorporación de actores nuevos a la masa de socios, entrada de nuevos actores que impulsaría a su vez cambios a la interna.

Resumiendo este punto podríamos analizar esta relación Estado-UCN¹ desde la perspectiva de Robbins y Judge, quienes dicen que la cultura puede ser disfuncional cuando contraviene los valores nucleares de la organización, siendo la Alta Dirección la responsable de velar por ellos. En el caso de la cooperaria no cumple con los acuerdos establecidos con el INC (ej.: acumulación de deudas, no alcance de objetivos productivos, etc.) o con los artículos de la ley (ej.: bajo porcentaje de socios, no rotación de consejo directivo, etc.), contraviniendo así los valores nucleares del Estado englobados en

la ley, son las etapas en las cuales el Estado interviene. Generándose puntos de inflexión en los cuales, a través de un proceso de negociación entre la cooperaria (en ocasiones acompañada por actores externos afiliados al movimiento cooperativo) y el INC, se han incorporado generalmente figuras con conocimientos técnicos y potencial (o reconocido) de liderazgo. Actores cuya función remiten a una verticalidad organizativa o a un modelo clásico en los ámbitos empresariales, como es el caso de Director General en Bachini o Gerente General en Costa, estableciendo una posición de mando clara, acoplándose así a un modelo de organización centralizado avalado por el Estado. En estos momentos se han dado situaciones en las cuales podríamos analizar, desde estos autores, que la cultura interna de la cooperaria fue vista como disfuncional, por lo cual el Estado marcó presencia ante la ausencia de orden interno, o lo que podríamos decir ante la ausencia de cultura de Estado, esto es la falta de autoridad central. Como se referenció en este documento existe desde los albores cooperarios una relación permanente y cercana con el Estado. La deuda por la renta de tierras y problemas internos que en momentos no han podido solucionar, han posicionado a la cooperaria en un lugar de dependencia vital con el Estado, quien podría decidir no continuar arrendándole sus tierras. A pesar de ello la cooperaria sobrevive. Schein dice que la esencia de la cultura descansa en un patrón que da coherencia y ordena nuestro medio ambiente. En esta línea de pensamiento la UCN^o1 ha atravesado por muchas crisis internas que se manifiestan a nivel comunitario, por lo cual ha tenido que cambiar sus estrategias de supervivencia, reordenando así su medio ambiente. Esas crisis internas responden no sólo a problemas propios de la auto-organización sino también a efectos propios de cambios en su estructura, muchos de los cuales responden a políticas de Estado. Es así que para afrontar esto y retomar el orden interno algunos elementos de su organismo han mutado para adaptarse a nuevos patrones culturales que desde el Estado, atravesado éste por exigencias de Mercado, se le han exigido. En su matriz productiva cesando o incluyendo nuevas secciones para competir en el mercado, o incorporando técnicos en diferentes áreas; en su dimensión política adaptándose a los cambios que se le exigen, todo lo cual nuevamente impacta en aspectos de la estructura cooperaria, en todas sus dimensiones. Esta relación cuasi simbiótica que mantiene la cooperaria con el Estado es lo que Etkin y Schvarstein (2009) refieren con la plasticidad estructural, mediante la cual los cambios del contexto son procesados de diferentes formas por la organización, trayendo consigo un “cambio compensador ... o poner en marcha mecanismos que llevan a la transformación de la propia estructura”. En esta línea podemos suponer que a partir de la implementación de la Ley de Cooperativas N^o18.407, la cual integra todos los principios cooperativos, el Estado a través del INC haya comenzado a presionar a la UCN^o1 para la incorporación de socios, implicando un cambio progresivo a la interna de la organización. En este sentido se realizaría en 2013 una reforma de estatutos de la UCN^o1 para estar “en concordancia con la

Ley de Cooperativas”³⁸. Todos estos cambios interpelarían al funcionamiento naturalizado por los cooperarios en su accionar político, trastocando algunos pilares de su estructura o poniendo sobre la mesa nuevamente el rol que necesariamente deben cumplir la totalidad de sus integrantes para el funcionamiento íntegro de la cooperativa. Lo cual trae aparejado una crítica y reconstrucción del proyecto original, desnaturalizando formas de dirección asociadas a este proyecto, apuntando así a la autogestión, aspectos a ser analizados posteriormente.

8.2 El Proyecto Cooperario

Este punto abarca la dimensión filosófica de la UCN^o1, en el entendido de que el Proyecto Cooperario está basado en los textos de Epiménio Bachini, los cuales dejan entrever ciertos conceptos filosóficos que ubican al ser humano y su potencial creador como fundamental en todo proyecto. Etkin y Schvarstein (2000) mencionan que toda creación de un Proyecto no es azarosa sino que responde a “una lógica presente en la creación”. Tener presente el Proyecto permite explicitar esta lógica, habilitando la crítica deconstructiva en la realidad concreta. Para comenzar con el concepto de Proyecto, nos referiremos a Sartre, el cual hace hincapié en la subjetividad como punto de partida, y que de alguna manera nos sirve para poder comprender la cosmovisión de Bachini. En el intento de dar una explicación del hombre y el mundo deja entrever en sus textos la proyección de su mundo ideal, producto de su subjetividad. El existencialismo de Sartre (1947) se basa en que “la existencia precede a la esencia, o, si se prefiere, que hay que partir de la subjetividad”. Para Sartre la inclusión de la subjetividad es la razón por la cual el existencialismo es un humanismo: “El hombre es el único que no sólo es tal como él se concibe, sino tal como él se quiere, y como se concibe después de la existencia ... el hombre no es otra cosa que lo que él se hace” (Sartre, J.P.; 1947). Parte de la idea de que el hombre es libre para elegir lo que su propia subjetividad desea para sí mismo. La capacidad intrínseca del hombre que: “empieza por ser algo que se lanza hacia un porvenir, y que es consciente de proyectarse hacia el porvenir. El hombre es ante todo un proyecto que se vive subjetivamente ... nada existe previamente a este proyecto ... y el hombre será ante todo lo que habrá proyectado ser” (Sartre, J.P.; 1947). Pero agrega además una diferencia sustancial arraigada en el existencialismo, que la convierte en un humanismo. Menciona que el mero subjetivismo es aquel que “quiere decir elección del sujeto individual por sí mismo”. Pero la segunda opción, la humanista a la cual Sartre adhiere, se refiere a que: “Cuando decimos que el hombre se elige, entendemos que cada uno de nosotros se elige, pero también queremos decir con esto que al elegirse elige a todos los hombres. En efecto, no hay ninguno de nuestros actos que, al crear al hombre que queremos ser, no cree al mismo tiempo una imagen del hombre tal como consideramos que debe ser ... Así nuestra responsabilidad es mucho

³⁸ Ver CD Anexos: “2014. Reforma de Estatutos UCN^o1.pdf”

mayor de lo que podríamos suponer, porque compromete a toda la humanidad” (Sartre, J.P. ; 1947). Aquí radica la importancia de la concepción sartriana, ubicando al ser humano en el centro, siendo responsable de sus elecciones, sabiendo que las mismas afectan a su existencia subjetiva, y como consecuencia de ello también afectan a los demás. Es una concepción unitaria del individuo con los otros, o si se quiere, una concepción donde el individuo es humanidad. En esta misma línea humanista, tenemos las ideas de Epiménio Bachini, quien a través de sus textos expresaba: “Para nosotros el medio es todo ... entendemos que los medios llevan en sí el fin ... La colaboración impersonal, por la que luchamos, es la justa respuesta al pensamiento de Jesús: “Ama a tu prójimo como a ti mismo” ... El conocimiento de sí mismo (no el autoanálisis) ha de traer la comprensión de los demás, y la comprensión despertará el amor, porque “Tu prójimo eres tú mismo” ... Las Unidades que preconizamos llevan dentro de sí los principios de la colaboración y el ambiente adecuado para elevarla a la condición de impersonal. Es la nueva educación que se establecerá en ellas, la precursora de esa colaboración impersonal. Ahí está la base y el ritmo de la transformación. Y así se irán colocando lo colectivo y lo individual en sus justos lugares, sin hacer colectivismo ni individualismo” (Bachini, E.; 1952). En el pensamiento de Bachini radica esta concepción humanista, asociada a la concepción cristiana del amor al prójimo. A su vez, la negación por los extremos, esto es por el colectivismo y el individualismo, pregonando la posibilidad de conjugar estos dos modelos antagónicos en una nueva concepción del ser, en donde la esencia de la Unidad fuera la conjunción del ser individual con el ser colectivo. Y como centro de esta transformación, al igual que la concepción existencialista de Sartre, está el hombre y su creación, la cual emerge de su subjetividad. Para esto Bachini (1952) proponía una organización colectiva, estableciendo como principio la máxima “todos como una unidad para producir, pero como individuos para consumir ... son los fines de la organización colectiva ... equilibrio entre la producción y el consumo real”. Este tipo de organización tendría algunos beneficios: suprimir la lucha del hombre contra el hombre, reducir el esfuerzo humano y aumentar el tiempo de horas libres, mejorar la distribución de las ganancias económicas, regular la producción de “cosas superfluas”, y por último la búsqueda de la paz individual “vivamente ligada a la de la humanidad” (Bachini, E.; 1952). Para llevar a cabo su proyecto es que ideó cierto modelo de vida para lo cual era necesaria una transformación del medio rural, dedicándose así a la creación de un organismo que denominó en principio “granja colectiva”: “un mundo en miniatura, con un conjunto de condiciones adecuadas para desarrollar una nueva manera de vivir ... humanización del medio rural, el perfeccionamiento del individuo”. En su libro “La granja colectiva” esboza los principios sobre los cuales debería basarse este organismo, sus diferentes secciones y funcionamiento, apuntando a un modo de organización colectivo de tipo cooperativo: “son unidades que llevan el perfeccionamiento en su propia vida, porque son eternas. Como se trata de bases integrales de comunidades, no de

individuos, no hay cesación ni disolución por muerte”. (Bachini, E.; 1952). Ya en su texto de 1963 “La transformación agraria” se observa la proyección del modelo a gran escala, teniendo como base la novel experiencia de la UCN^o1. En este texto propone planes de financiamiento para que puedan llevarse a cabo unidades de tipo simple y compuesta, expresando que este tipo de organización implicaba una transformación en sí mismas: “las Unidades Cooperarias constituyen en sí mismas la más avanzada, pero culta, reforma agraria. Ellas terminarán con todos los problemas que tiene planteado el individuo ... sin caer en el colectivismo ni el estatismo”. Por lo tanto este organismo ideado por Bachini determinaba entonces el modelo que debía seguirse para la transformación del medio rural y sobre todo para la transformación del propio individuo. Serían entonces los cimientos sobre los cuales se materializaría luego el proyecto UCN^o1. Tal es así que la obra de Bachini “La granja orgánica” fue la que Martínez Trueba recibió como documento representativo del proyecto que se traía entre manos, el cual posteriormente sería entregado a los técnicos del MGA y estudiado dentro de la Comisión Especial creada para la concreción del proyecto. Esta concepción del mundo y particularmente de lo rural sería lo que en principio atraería a los socios fundadores y posteriormente a los jóvenes que se sumarían a la UCN^o1, de los cuales 40% serían “por motivos sociales-ideológicos”. Sumado al surgimiento del Movimiento Pro-Unidades Cooperarias que difundirían las ideas de Bachini, así como también el proyecto de Ley que buscaba la instalación de unidades en todos los departamentos, o el Congreso de jóvenes realizado en 1969 en el cual se difundían las ideas cooperarias. Este aspecto es relevante a la hora de pensar la creación de la UCN^o1, siendo que la definición y estructuración de la misma estuvo sobre las bases de visualizar a la misma como parte de un organismo, con Bachini en el cerebro de éste. Esto refiere a lo que Schein denomina segundo nivel: “todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que <<debe>> ser”. Queda claro que la fundación de la cooperaria estuvo bajo la mirada atenta de su creador, el cual en el intento de plasmar sus “valores propios” determinó una disposición espacial para el espacio comunitario, así lo demuestra por ejemplo el pliego presentado para la construcción de las viviendas y la disposición de éstas, o el intento por establecer en la escuela una formación distinta a lo tradicional que implicaba la transmisión de su cosmovisión. También lo referido a la estructura de producción con sus respectivas jerarquías de mando. O en el funcionamiento político, el cual sumaría al órgano del Consejo Directivo su figura de Director General, con amplias potestades que le permitirían tomar decisiones cuyo impacto abordaría todas las dimensiones (política, productiva, familiar-comunitaria). Es decir, el proyecto de Bachini, sus ideas y valores, quedarían enraizadas en lo territorial, dando frutos que irían desgajándose en todas las dimensiones, adquiriendo así omnipresencia y perpetuidad. Es lo que Schein refiere a la amplitud de la cultura, la cual influye en todos los aspectos de la organización, siendo una de las características de la cultura. También

podríamos pensar desde este autor que ésta iniciativa de dar un orden al espacio circundante y la organización del organismo se debe a la existencia de un patrón, que según Schein responde a una necesidad humana de ordenar el medio ambiente, siendo para este autor un factor esencial en el estudio de la cultura organizacional. En la dimensión filosófica que involucra al proyecto cooperario, existió una consonancia entre las ideas de Bachini y los ideales reformistas batllistas existentes en esa época, representados por Martínez Trueba, que permitieron el desarrollo del proyecto. Podríamos suponer entonces que el proyecto cooperario se ha sostenido en el tiempo no sólo por su estrecha relación con el Estado, sino también por su cercanía con los objetivos de reforma agraria que sostuvieron algunos batllistas de la época de su fundación. El proyecto cooperario se convirtió así en un bastión del batllismo reformista, cuyas ideas buscaron hacer cauce en el medio rural a través de ésta primer experiencia, la UCN^o1, quedando truncadas las otras que apostaban a centros de industrialización (Unidades Compuestas) en un medio rural gobernado por terratenientes liberales.

De los cooperarios entrevistados se desprende que no existía un conocimiento previo del proyecto fundante. De lo observado por el autor se pudo constatar que aquellos cuya vinculación a la UCN^o1 se dio a través de proyectos estudiantiles son los que tienen algún conocimiento de los fundamentos que llevaron a la creación de la cooperaria. A nivel visual no existe material que documente el proceso de formación de la UCN^o1, desde sus fundamentos filosóficos o materiales que den cuenta del proceso realizado para llegar al hoy³⁹. De todas formas cabe destacar que existe hoy en día una nueva proyección hacia la recuperación de los principios cooperativos, impulsado claramente por actores relevantes en el territorio cooperario, como es el caso de R. Gutiérrez quien ocupa un rol fundamental como administrador y presidente, abarcando así la dimensión productiva y política. Y en lo formativo-educativo con E. Fascioli, referente del Centro de Formación, desplegando a través de éste los principios cooperativos que se entremezclan con el cotidiano cooperario en la actividad de las y los estudiantes, así como también en actividades de tipo cultural que involucran a la comunidad cooperaria, abarcando así la dimensión comunitaria. Beatriz Martínez plantea que uno de los aspectos por los cuales las organizaciones fallan es en el hacer-pensar, esto es la “reflexión del colectivo respecto de su propia versión para reescribir la historia, haciendo manifiesto aquello que casi no puede decirse” (Martínez, B.; 2008). En la actual tendencia hacia un cambio organizacional, donde primen los principios cooperativos, es fundamental el hacer-pensar. En este sentido la intervención de actores externos, como es el caso de la UdelaR poniendo sobre la mesa la crítica reflexiva sobre el accionar cotidiano, ha permitido repensar el proyecto en interacción con las demás dimensiones.

³⁹ Como dato curioso y representativo de la pérdida de memoria de lo colectivo, el material documental al cual accedió el autor se encontraba bajo un montón de cajas desparramadas en un altillo de La Administración, donde también habían documentos varios seleccionados y clasificados por Gustavo Cabrera durante la realización de su estudio de tesis. En dicho lugar también se constataron varios trofeos deportivos y de recreación (truco), que descansaban allí bajo telarañas y papeles rotos.

8.3 El liderazgo y la cooperativa

Schein otorga un lugar clave al liderazgo, siendo la esencia de éste la capacidad de crear, moldear y administrar la cultura en una organización, así como también destruirla si la misma es disfuncional. También Robbins y Judge hacen referencia al rol que juegan los fundadores y su capacidad de adoctrinar e incidir sobre los demás, dejando ver una visión similar en cuanto a la función del liderazgo en la creación de cultura. Estos autores hacen referencia a la Alta Dirección como la encargada de establecer y mantener, a través de métodos coercitivos, los valores que determinado liderazgo representa.

Asimismo Beatriz Martínez menciona que uno de los motivos por los cuales los proyectos en las organizaciones fallan es cuando existe una desconfianza hacia la alta dirección. En el caso de la UCN^o1 tenemos una organización que presenta la particularidad de haber mixturado las figuras de Colonia y Cooperativa, la cual respondió al contexto histórico y las posibilidades existentes para que el desarrollo del proyecto de Bachini pudiera ser llevado a cabo. Así nace esta organización que lleva en su seno la estructura de una Colonia, la cual se rige por directrices estatales, pero moviéndose bajo la forma jurídica de la Cooperativa, basada en la autoorganización y autonomía. Si tenemos en cuenta que la matriz productiva de la Colonia está ligada simbióticamente al Estado, que es quien determina directrices generales a los cuales debe acoplarse el sistema de producción cooperario, sumado a las estrategias que debe afrontar la UCN^o1 para competir en el mercado y poder así sostener su economía, es comprensible entonces que su sistema político interno mute ante estas presiones, en ocasiones abandonado los principios cooperativos. Por esto no podemos dejar de lado los orígenes para entender como en la historia cooperaria los cambios en la organización fueron permitiendo el surgimiento de diferentes tipos de liderazgos. Remitiéndonos al principio podemos ver un primer liderazgo claro en el pequeño grupo de colonos en la década del 40, quienes serían los primeros socios de la UCN^o1. Podemos analizar desde Robbins y Judge (2009) que este grupo reducido sobre el cual Bachini ya ejercía cierto liderazgo, por ser el administrador de la Colonia Agraciada, le permitió además establecer su visión por sobre las otras. Reforzando así un liderazgo legitimado no sólo por su experiencia como encargado de dicha Colonia sino también por los conocimientos administrativos y burocráticos adquiridos en su desempeño como funcionario del BHU en el área de colonización. Sumado a la producción de textos que daban cuenta de la idea que quería llevar a cabo⁴⁰, con cierta lógica de pensamiento que para Etkin y Schvarstein (2000), son determinantes en la creación del proyecto, ya que no responden al azar sino que son el puntapié inicial de toda organización. Gabriel Isola (2001) realiza un estudio acerca del liderazgo en la UCN^o1 en la época de Bachini, donde dice

⁴⁰ Podemos mencionar algunos como “La granja cooperativa” (1943), “La granja orgánica” (1951), “La granja colectiva” (1952), “La transformación agraria” (1963).

que “la autoridad que ejerce está basada fundamentalmente en su carisma”.⁴¹ Agrega el autor que éste tipo de liderazgo “generalmente tiene una conducta centrada en el empleado, al cual busca motivar y promover en la organización ... Si el líder es capaz de modificar su comportamiento ... la madurez que demuestre el grupo orientará al líder a conductas más participativas, incluso delegatorias”, para lo cual debería existir “un cambio cultural, un cambio de supuestos y de principios del líder”. Resumiendo que a pesar de que existía un alto compromiso con el proyecto por parte de los cooperarios, no existió de parte de Bachini posibilidad de delegar tareas, sólo cierta apertura a sus socios más allegados, generalmente los socios fundadores, con quienes estableció “una forma de dirección muy centralizada”. Resalta el autor que a pesar de ese centralismo los socios de ese momento destacaban “un cambio sustancial y positivo de sus modos de vida ... Todos en mayor o menor medida van integrando a su quehacer cotidiano, los valores cooperativos” (Isola, G.; 2001). Es decir tenemos aquí la aparición de un tipo de liderazgo carismático, que surge de la delegación de los demás cooperarios hacia su figura, con un componente moral de su parte muy alto, a tal punto que a través del primer reglamento interno se proclamaría como Director General, comenzando a ponerse en funcionamiento la “Democracia integrada”. En el informe del 69, en la sección que analiza el reglamento interno de la UC, los autores refieren que éste es “fiel reflejo del celo que el creador de la experiencia, Sr. Bachini, dedica a la organización administrativa de la misma” (Campal et al, 1969). A ejemplo de este “celo” los autores hacen referencia al Art. 3 que dice: “El autor de esta experiencia recomienda a todo Consejo Directivo, de manera especial, la preocupación constante por mantener vivo el culto específicamente humano de la misma, culto que reposa sobre cimientos eternos y universales, como lo son el recto vivir individual y la cooperación auténtica” (Campal et al.; 1969). Haciendo referencia en este mismo artículo a la “Democracia Integrada”, expresando los autores que en ninguna parte del reglamento interno se explica cómo funcionaría este tipo de democracia. De todas formas podríamos suponer que esta democracia integrada propuesta por Bachini supondría la inclusión del órgano propiamente cooperativo, como es el consejo directivo, integrando además al organigrama dos figuras que apuntarían a sostener el proyecto de Bachini. Por un lado el “Secretario de Relaciones y Cultura”, quien tendría como misión “impulsar el vivir creador de la Unidad ... Su primer deber es trabajar para establecer el punto de partida del movimiento de la cooperación ... En vez del hombre competencia, debe cultivarse el hombre cooperación”. Esta figura encarnaría entonces el proyecto humanista al que apostaba Bachini, el cual se daría a través de una “política educativa, económica y

⁴¹ A ejemplo de éste aspecto carismático podemos traer el relato de un actor externo, como es el caso de Alfredo Zitarrosa, que en su visita a la cooperaria en el año 1961 es recibido por miembros de la comisión directiva y se refería a Bachini como el “más notorio de los miembros de la institución ... es un hombre particular el primero a quien queríamos conocer y cuya sola figura promete un amplio diálogo. Alto y enjuto, de grandes ojos azules y maneras delicadas, nos invita a tomar asiento con afectuosidad y empaque. Es el fundador de la Unidad” (Zitarrosa, A. (1961). Una revolución silenciosa. *Semanario Marcha*, pág 11.)

social”. (Campal et al.; 1969). Es decir sería el encargado de velar por la creación del “hombre cooperación” dentro de la Unidad Cooperaria, podríamos decir que su objetivo sería el trabajo constante sobre la generación de una nueva conciencia colectiva. Por otro lado, la figura del Administrador General, la cual llevaría a cabo su compañera Hilda Morales, quien se encargaría no sólo de lo económico-financiero sino además de “conservar la orientación y el ritmo creador, ajustando constantemente el organismo a las leyes de su organización”, es decir tendría como función el control del organismo productivo a través del control de las diferentes secciones productivas. Por tanto, esta figura velaría por el desarrollo del proyecto en el plano de la materialidad, desde la organización productiva, intentando que ésta en su desarrollo se ajuste a los fundamentos del proyecto. Isola señala que “El funcionamiento normal del Consejo está dado por la participación de estas cinco personas, más Epiménio Bachini como Director General (Art. 66)” (Isola, G. 2001). Por tanto quedaba así establecido un modo de dirección que agregaba al consejo directivo las dos figuras antes mencionadas y, por encima de éstos, el rol de Director General encarnado en la figura de Bachini. Es decir que estos primeros socios que se habían agrupado para luego conformar una cooperativa, que como pregonaba Bachini debía apuntar a la “cooperación impersonal”, paradójicamente incorporaron la figura de Director General legitimando así un accionar particular que se desarrollaría por una década. Posterior a la renuncia de Bachini quedaba desarticulada la Democracia Integrada, dándose luego la intervención de la cooperaria a través de la Comisión Interventora que designara el poder ejecutivo. En base al informe presentado por el INC en 1969, el cual dejaba ver el estado de situación de la cooperativa, se generaría una reorganización interna para el efectivo funcionamiento cooperativo⁴². En este sentido la intervención del Estado permitió dar un apoyo a los socios que en ese momento tomarían las riendas de la cooperativa siendo acompañados por el Dr. Garmendia, el interventor. Por tanto, si bien la cooperativa comenzaba su funcionamiento con sus órganos a pleno, no existía una autonomía total en sus acciones debido a la presencia del interventor. A partir de allí se instala efectivamente el dispositivo que originalmente estaba acordado en la Ley 12.154, es decir la Comisión Administrativa General. De todas formas la masa cooperaria se enfrentaba por primera vez al desafío de la autogestión, cargando con “vicios difíciles de superar” además de reconocer que delegaban todo en “una o dos personas”, por lo cual ante la ausencia de esta dupla directriz necesariamente estaban dispuestos a recibir ayuda del Estado para “sacar el barco a flote”. Paradójicamente, o posiblemente por necesidad de ocupar el lugar de “los exiliados”, en el 73 ante la presencia de problemas internos se decide solicitar la presencia del interventor que ya había estado en el período 70/72, como “consultor sociológico”. Uno podría pensar que ante la ausencia de aquel al que habían desterrado, y que

⁴² Tengamos en cuenta que durante el período de 1960 a 1970 sólo se habían realizado tres asambleas y que además el Consejo Directivo tampoco cumplía su función como tal.

acusaban de todos los problemas, los cooperarios empezarían a buscar culpables entre sí, emergerían nuevos chivos expiatorios que devendrían en renunciadas de socios, expulsiones, etc. Ante esta situación de crisis interna, en la cual la cooperaria realizaría intentos para poder aplacar la misma (modificación de reglamento interno, comisiones de disciplina, contratación de técnicos especializados, sistema de calificaciones) se puede ver que el Estado siguió de cerca la marcha cooperaria, promoviendo la incorporación de figuras como director técnico general, dejando ver la necesidad que existía de reincorporar esa figura para dar estabilidad a la masa. También desde la interna de la cooperaria se veía la necesidad de “restablecer el orden”, a tal punto que trajeron nuevamente a Bachini, pero sólo por unos pocos meses. Es decir el organismo cooperario buscaría así llenar ese vacío de poder central, lo cual devino en la integración de Costa, Monteverde y sus allegados ocupando nuevamente el lugar que de alguna manera la Democracia Integrada había dejado instalada en su estructura interna. En la etapa que asume Costa se da cierta tensión entre los socios antiguos y quienes vendrían acompañando la nueva comandancia de la cooperaria, por el hecho de que existían ciertos liderazgos a nivel productivo relacionados a la jefatura que los socios viejos tenían sobre determinadas sectores claves de la economía cooperaria, como por ejemplo la ganadería y la agricultura. En este punto podríamos analizar cómo surge este liderazgo “en campo”. Cuando la cooperativa comienza a funcionar como tal, posterior a la renuncia de Bachini, se comienzan a dar problemas internos que reflejaban la incapacidad política para afrontarlos lo cual llevó a la necesidad de incorporar nuevamente un liderazgo fuerte para retomar el orden. Pero paralelamente a esto, frente a la disolución del poder central, parecería que se fue dando un fenómeno emergente en la matriz productiva. Frente a la crisis del poder político central (la cooperativa) y la falta de rotación de jefaturas en sectores claves de la economía cooperaria, como modo de sostener la misma ante la crisis económica por la que estaban pasando, se generaron las condiciones para la aparición de líderes importantes a nivel de secciones, a “nivel de campo”. Un liderazgo asociado a la antigüedad de los socios en ese rol, los cuales en algunos casos, por el peso de la cultura dominante en el área rural, fueron asimilados a la figura de patrón por parte de los trabajadores dependientes de esas secciones. Éste fue el escenario con el cual se encontró Costa, cuya llegada supuso el enfrentamiento entre dos paradigmas: los viejos cooperarios con sus modos de hacer a la usanza cooperaria, con claros liderazgos a nivel de lo productivo; y por otro lado quienes venían “de afuera” con su saber técnico y político, en misión de salvadores de la experiencia. De las entrevistas realizadas surge que los ingresos que se dieron en esa etapa fueron los allegados de Costa (equipo técnico y ex integrantes de Hogar La Huella) y otros ingresos que se dieron a través de contactos que realizaron jefes de secciones importantes, lo cual de alguna manera dejaba ver la lucha de poderes que existía entre la nueva directiva y los líderes de campo. Pero hubo un punto en el cual Costa tuvo ventaja sobre esto y fue en la incorporación de los técnicos que trajo con él, a quienes

conocía del Hogar La Huella, ganando terreno en lo productivo, particularmente en el campo de cría y ganadería, pasando a ocupar la jefatura allí Horacio Alzamendi. Paralelamente en la vinculación de Costa con actores externos se abrió una puerta importante para el ingreso de propuestas educativas y de investigación, generándose el convenio con UTU e INAU, además de pasantías y proyectos de extensión de UdelaR. Lo cual permitió el ingreso en escena de estudiantes universitarios, de matriz militante, que comenzaban a explorar el territorio, proyectándose dentro del proyecto cooperario a generar un nuevo espacio para la formación de jóvenes, instalándose definitivamente el Centro de Formación Agraria. Posteriormente, ante el alejamiento de Costa por problemas de salud y algunas deudas saldadas (ej. BROU) los viejos y nuevos líderes de campo fueron apropiándose del espacio de decisiones políticas y productivas, el modo de dirección de la “Democracia Integrada” continuaba así su marcha, con una nueva etapa que tendría a la familia Alzamendi a la cabeza. Paralelamente en este escenario se iría incorporando otra figura, Ezequiel Fascioli, referente del centro de formación y de la comisión de educación, quien comenzaría a ganar terreno pero ya no desde la centralidad de la directiva sino como integrante de la cooperativa TQA, la cual comenzaría a hacerse cargo del Centro de Formación, posibilitando así el surgimiento de un nuevo núcleo de incidencia a nivel territorial. Posteriormente, bajo la presión constante del INC para la incorporación de socios, se dio un importante ingreso de socios que permitió la entrada en escena de una nueva figura, Ramón Gutiérrez, con conocimientos previos de la experiencia y conocimientos técnicos que le permitieron acceder a la presidencia de la cooperativa y a la función de Administrador General. De esta forma se dio una nueva etapa de liderazgo en dupla, desde lo productivo encabezado por Gutiérrez y desde lo educativo-cultural siendo la referencia Fascioli, ambos ocupando posiciones importantes a nivel cooperativo, en la presidencia y en la comisión fiscal y educativa respectivamente. Compartiendo además una forma de praxis política con un claro sello militante proveniente de sus experiencias previas en la Asociación de Estudiantes de Agronomía (AEA), que les permitió llevar en conjunto un proceso de recuperación de la herramienta cooperativa.

De las entrevistas realizadas surgen los aspectos antes mencionados en relación a los tipos de liderazgo que hoy en día coexisten en la cooperaria. Aquellos asociados a cargos de poder dentro de la cooperativa (dimensión política) o los que emergen de ocupar roles de jefatura (dimensión productiva). Así surge que de los entrevistados la referencia más cercana en el cual visualizan un liderazgo fuerte es la etapa Mario Costa: *“había una presencia muy fuerte de Mario y Monteverde ... la influencia de ellos era clara”* (C2), *“La última gran etapa fue liderada claramente por Mario Costa ... asume la conducción, en el gerenciamiento de la cooperativa con amplios poderes”* (C9). También identificando a la misma como una etapa *“muy efervescente en ese entonces”* (C6), con la apertura a la entrada de estudiantes y proyectos de diversa índole. Por otro lado, surgen referencias negativas

relacionadas a lo que vendría posterior a Costa, el núcleo reducido de socios, encabezados por Alzamendi y su señora, como refiere un socio *“un liderazgo basado en un poder de hecho, en su momento concedido por Mario”* (C9). Una de las socias menciona que: *“En el tiempo que estuvo Monteverde y Mario era de todos los socios ... después quedó que ellos eran los directivos y ellos armaban las cosas de ellos ... siempre tuvo ese apoyo de Monteverde”* (C7). Proceso por el cual Costa y Monteverde fueron dando lugar a éste nuevo grupo de poder, cuyos integrantes irían adquiriendo liderazgos de carácter autoritario: *“una prepotencia bárbara había en ese tiempo”* (C1), *“ellos mandaban .. como que eran los patronos ellos”* (C5); *“Ella era mandar, trabajar no .. se paraba ahí en la casa de allá arriba y miraba todo”* (C7), *“mi jefa era la más autoritaria.”* (C8); con intereses individuales: *“Ellos querían representar nomas pero eran ellos”* (C3), *“coartaron mucho ... buscando intereses personales y no más colectivos”* (C6), *“Tiraban más pa las secciones de ellos”* (C7). Respecto a la dimensión en la cual consideran que está más marcado el liderazgo actualmente surge que: *“el liderazgo fuerte existe en la productiva”* (C1), *“En cada sección hay un liderazgo claro que es la jerarquía de cargo”* (C2); vinculado directamente con la directiva de turno: *“siempre estuvo muy vinculado lo económico, lo que rinde cada sección, directamente con el poder político”* (C6); surgiendo algún argumento que explicaba la concentración de poder en la directiva por *“no entender demasiado la parte tanto económica como de gestiones frente a sesiones”* (C4), lo cual éste socio reconocía como una falla ante la falta de preparación para llevar a cabo una empresa. Respecto a cuales consideran que serían las características que deberían tener los líderes surgen necesidades en la dimensión política como rotación de cargos, capacitación y renovación: *“una capacidad de rotación de quienes están en esa directiva”* (C2), *“gente preparada .. hay que apostar más a gente más joven”* (C4); así también surge la necesidad de la figura de mando: *“Tiene que haber uno que diga .. vamo a hacer esto y aquello”* (C1), *“uno que coordine bien todo, que todo el mundo lo respetemos”* (C3), *“un capataz general”* (C5), *“está bueno que haya liderazgos de tareas, concretas”* (C6), otros que entienden la necesidad de ésta figura pero con conciencia cooperativa: *“ese liderazgo tiene que reflejar el interés de la cooperativa”* (C2), *“trabajar para la cooperaria”* (C7). Por lo tanto, los socios entrevistados dejaron entrever que siguen existiendo algunas características que se trasladan de etapas anteriores en cuanto a liderazgo de campo, haciendo referencia en algunos casos a los que ocupan cargos de jefatura en secciones importantes de la economía cooperaria. Una de las entrevistadas resume esta relación *“siempre estuvo muy vinculado lo económico, lo que rinde cada sección, directamente con el poder político”* (C6). Otro de los socios refiere que deben generarse *“condiciones para que no haya concentración de poder, para que el liderazgo se mueva, para que rote ... donde todos estemos en igualdad de condiciones ... es un trabajo de hormiga de la vida entera ”* (C9).

Hoy en día los cooperarios no visualizan que exista un liderazgo en lo político. Desde lo observado es claro que existe un liderazgo en lo político llevado a cabo por Gutiérrez y Fascioli. Como ya dijimos ambos actores fueron realizando un acercamiento progresivo al territorio, también de la mano de Mario Costa pero desde lugares diferentes. Gutiérrez, quien ya traía un conocimiento macro de la cooperaria, además de incorporarse a la UCN^o1 a través de la sección más importante de su economía (agraria), sumado a sus conocimientos técnicos de agrónomo y políticos de militancia, fue adquiriendo así una legitimación por parte de los cooperarios que le permitiría finalmente incorporarse al Consejo Directivo, asumiendo el rol de Presidente agregando además la función de Administrador. Por otro lado Fascioli, quien desde su trabajo en lo educativo y lo cultural “en campo”, le permitió incorporarse a la comisión fiscal y además a la educativa. Todo esto en conjunto, atravesados ambos por una línea militante, les permitió llevar a cabo una reestructura en el funcionamiento político de la cooperaria, estableciendo en el cotidiano los ámbitos de discusión y resolución en el cual todos los socios están habilitados a participar. Motivo por el cual es entendible que los cooperarios entrevistados no hicieran referencia al liderazgo de estos actores, en el entendido de que lograron reflejar las necesidades de participación y empoderamiento que la masa cooperaria estaba necesitando.

Beatriz Martínez dice que uno de los aspectos por los cuales las organizaciones fallan es “cuando los líderes no logran ser confiables para la organización, o cuando se dan estilos de gestión autoritarios, burocráticos, generando aislamiento del colectivo” (Martínez, B.; 2008). Esta confianza es lo que les permitió en esta última etapa sentar las bases para apostar al funcionamiento integral de la cooperativa, apostando así a generar una estabilidad estructural que según Schein caracteriza a la cultura organizacional y que permite sostener la organización más allá de los miembros que la compongan. Desafío que choca de frente con la cultura cooperaria y que busca hacer surco en la propia estructura, en su identidad. Hoy en día a nivel de campo está presente aún un claro liderazgo llevado a cabo por aquellos socios que ocupan jefaturas, legitimados además por la antigüedad de éstos, razón por la cual las y los cooperarios ven necesario las rotaciones que eviten estos enquistamientos y las posibles apariciones de figuras patronales. Y lo que la historia cooperaria ha dejado claro es que éstos liderazgos existieron y existen, legitimados por la experiencia y más aún por los lugares y responsabilidades que ocupan dentro de la economía, la cual responde a su estructura productiva que necesita sostenerse con una consolidada dirección a nivel político. Por este motivo el ocupar simultáneamente puestos de poder a nivel productivo y político, es parte de la cultura cooperaria en sus etapas de crisis históricas. En otras palabras, cuando han existido desórdenes a nivel orgánico la cooperaria responde, busca una cura, una respuesta, en ocasiones repliega sus órganos dejando el cerebro al mando, afectándose en su obnubilada razón, entristece así su corazón, obligando a que su espíritu deje de lado el orgullo y busque quien pueda marcarle nuevamente el rumbo.

8.4 Estructura e identidad

Schein menciona que la cultura en una organización “estabiliza y proporciona estructura y significado a sus miembros”, siendo la estabilidad estructural aquella que permite sostener a una organización más allá de sus miembros. Etkin y Schvarstein mencionan que la estructura organizacional es lo invariante, “la materialización en el aquí y ahora concretos de la identidad”, pero que dicha estructura ofrece cierta plasticidad ante el entorno, por el cual se podrían dar adaptaciones a la interna de la organización o un cambio que transforme toda la estructura (mutación). Por tanto la estructura ofrece a una organización estabilidad a la vez que conforma su identidad. Cabe preguntarse entonces cuáles elementos de la organización cooperaria son los que ofrecen estabilidad, permitiendo así sostener su estructura y por tanto su identidad organizacional.

Para comenzar podemos decir que una particularidad que marcó su identidad fue su nombre de “Unidad Cooperaria”. El concepto de “cooperaria” implicaba “una forma alternativa a ese cooperativismo tradicional, incluso alcanzando a la sociedad en su conjunto” (Cabrera, G.; 2014). Para Bachini el cooperativismo tradicional es aquel en que “los hombres se agrupan en sociedades cooperativas no llevadas por la honda significación de la verdadera acción cooperativa, sino porque el individualismo económico busca su protección al amparo de estas sociedades” (Bachini E. citado en Campal et al.; 1969). Es decir, el concepto cooperario criticaba el individualismo económico que según Bachini enmascaraba el cooperativismo tradicional. Sumado al hecho de querer marcar una diferencia con las cooperativas tradicionales, se agrega otro distintivo. Y es que la misma responde a la definición planteada por J. P. Terra (1986) de cooperativa de producción agropecuaria: “Se caracterizan por realizar en común todo el proceso de producción agropecuaria o una parte significativa de él. En su forma más integral, el ejemplo notorio es la Unidad Cooperaria N°1 de Cololó. La tierra, las mejoras, los semovientes, los instrumentos productivos y en general el capital, son de la cooperativa en forma indivisa”. Por tanto el funcionamiento de esta cooperativa marca una diferenciación clave con otras experiencias, siendo este un aspecto que determina su estructura productiva con su respectiva incidencia en lo comunitario y en el manejo político que se hace de la misma. Es decir, la producción en conjunto estructuró desde sus inicios una forma de trabajo particular en esta colonia, la cual bajo la forma jurídica de una cooperativa debió acoplarse a lo que la ley establecía. Por lo cual, la forma de organización del trabajo en sus diferentes secciones es parte de su estructura, de su identidad, trayendo consigo además una conformación de estratos sociales que intentaremos analizar en el punto siguiente.

Otro aspecto que es parte de la identidad es lo que refiere a sus componentes edilicios, esto es la disposición de las viviendas las cuales “miran” todas hacia el centro del parque, el casco viejo de la Estancia Las Mercedes en el cual también viven familias y que refleja un problema que la cooperaria

trae desde sus inicios, la cuestión de la vivienda. Algunas secciones productivas que se sostienen desde los orígenes de la cooperaria. Todo lo referente a su entorno es parte de la identidad cooperaria, hace a sus relaciones sociales, estructura y también estratifica, aspecto que también será analizado posteriormente.

En esta línea se les preguntó a los actuales cooperarios qué aspectos de la UCN^o1 entendían que daban cierta estabilidad. Surgiendo así respuestas que abarcan diferentes dimensiones. Relativas a la dimensión productiva y la forma de encarar la misma: *“aparte de ser una cooperativa, tenemos que trabajar como empresa”* (C4), *“que todos trabajaran medio parejo también”* (C5); y el factor económico: *“La parte económica es clave ... por lo menos que esté bien, que no esté para rematarla”* (C2), *“Cuando dan bien los números estamos tranquilos”* (C3), *“estábamos mal por las deudas que había”* (C7). Otros factor que abarca lo político, en el desafío de la reconversión actual de la organización hacia un funcionamiento esencialmente cooperativo: *“ahora somos un lote de socios, eso yo creo que genera estabilidad”* (C2), *“que empiece a generarse la pertenencia al proyecto ... que exista el lugar donde yo puedo ir a expresar mi opinión”* (C10). Así también lo que refiere a lo comunitario, en el reforzamiento de ciertos espacios de encuentro: *“El encuentro con el otro, sea una fiesta, sea una reunión distendida, que lo saque de lo cotidiano común”* (C6), *“el encuentro con fines de distensión, recreativo-culturales, es algo que funciona”* (C9); o de valores asociados a la solidaridad: *“acá el negocio no es .. de cuestiones económicas .. es el compañerismo”* (C1), *“Llevarse bien ... acá es re tranquilo”* (C8). Por lo tanto surgen de estas respuestas elementos de la cultura que generan estabilidad y que abarcan todas las dimensiones, en lo político la apertura de espacios de decisión y la inclusión de socios, en lo productivo cuando existe un compromiso para llevar a cabo lo empresarial y poder sostener así la economía; y en lo comunitario en el sostenimiento de espacios culturales o de distensión. Todo esto serían aspectos que los integrantes visualizan como necesarios para generar estabilidad estructural. Por otro lado, se preguntó aquellos aspectos que entienden hacen parte de la identidad de la cooperaria y que de alguna manera reflejan lo estructural. Surgen por un lado aspectos que se mantienen en lo productivo y que son visualizados algunos como negativos: *“son de 20 o 25 años atrás, que son la misma maquinaria”* (C1); *“el tema tambo ... el funcionamiento siempre, digo, treinta años con los mismos problemas”* (C4); *“pensé en la Dodge ... el tambo que está ahora intacto .. es decir, tecnología”* (C6), y positivos en lo que se muestra hacia el afuera: *“los productos, la identidad más referida a lo productivo”* (C10); y una característica diferencial que resalta uno de los socios en relación a lo productivo: *“la caja única es determinante .. si la caja estuviera dividida por sectores ya se hubiese hecho mil pedazos ”* (C9) Otros que surgen en relación a los problemas que la cooperativa mantiene históricamente: *“siempre tener que ir remando así, luchando atrás de eso, la deuda, esto y aquello”* (C3), *“el tema económico que ha sido siempre*

altibajos” (C4). Así también otros elementos que refieren al territorio y su impacto en las relaciones: *“trabajas en el lugar con la misma gente, vivis con la misma gente y encima tenés responsabilidades guiar la cooperativa con la misma gente, o sea a veces se mezcla todo”* (C2), *“Las casitas, la disposición, la escuela .. conserva mucho esa identidad propia del espacio que tiene que ver con la conformación”* (C6), *“la forma que vivimos acá, que trabajamos y que es todo acá adentro de la cooperaria”* (C7), *“la disposición de las viviendas, pa mi que es la cooperaria y lo primero es la herradura de casas esta, el espacio comunitario en definitiva”* (C9). Por lo tanto surgen aquí aspectos visualizados como negativos pero que forman parte de la identidad cooperaria, como la tecnología de secciones productivas históricas (tambo, agricultura, transporte), de alguna manera asociado al factor deuda que acompaña a la UCN^o1 desde sus orígenes. En el caso de la deuda es claro que es un componente que ha transitado desde los albores de la cooperaria, la eterna renta con el INC así como también las deudas con organismos como el BROU, han sido un impedimento para lograr algunos objetivos como por ejemplo la actualización en lo que refiere a tecnología entre otros. Asimismo surgen otros vistos como positivos, como los productos que elaboran y que son parte de su identidad comercial. En cuanto al espacio comunitario es claro que representa parte de la identidad ya que en este transcurre la vida cotidiana de los cooperarios, la limitación espacial y demográfica complejiza la distinción entre los diferentes ámbitos de socialización. Analizaremos esto en los puntos siguientes. En este “mundo en miniatura”, que soñaba Bachini, se entrecruzan las relaciones surgidas del trabajo, de los espacios de decisión política o de aquellas surgidas de lo afectivo. Siguiendo a Schein quien plantea que las “estructuras, rutinas, reglas y normas (son las) que guían y limitan el comportamiento” queda claro que en el caso de la UCN^o1 todo esto está determinado por la matriz productiva en su carácter de cooperativa agraria, sobre la cual descansa una estructura de producción cuya viabilidad económica depende de la capacidad política que la organización tenga, desprendiéndose de todo estos roles y relaciones que se generan en el cotidiano. Durante el período de estudio el autor pudo acceder al reglamento interno elaborado a principios de 2017, el cual busca reglar no sólo aquellas cuestiones relativas al ámbito de lo productivo, sino también a lo que refiere al rol que juega la familia dentro de la cooperativa, aspecto que analizaremos posteriormente. Por tanto, esto también forma parte de un intento por reformar algunos elementos de la estructura productiva, así como también trastocar algunos elementos negativos que son parte de la identidad cooperaria y que afectan a la convivencia.

8.5 La matriz productiva y su estratificación

Etkin y Schvarstein hacen mención a que un componente de la cultura organizacional se refiere a la “valoración social de los puestos de trabajo y funciones”, y la estratificación que de ello se desprende. Si sumamos a esto la visión de Robbins y Judge en cuanto a que los fundadores eligen a aquellos que

“piensan y sienten de la misma manera que ellos”, para poder así llevar a cabo su proyecto socializador, es claro que esto se acopla a la situación de la cooperaria. En los inicios Bachini estuvo a la cabeza del organismo y en las secciones ocupando jefaturas, estuvieron aquellos primeros fundadores, socios aliados a la visión de Bachini. Surgiendo así figuras de poder por su condición de jefe de sección y socio fundador. Y si a esto se le suma el hecho de que las definiciones políticas no serían tomadas por la Asamblea General sino que recaerían sobre el mismo conjunto de socios, se instalaría así una organización con una clara estructura jerárquica, con figuras que tendrían el poder de decisión en lo político, en lo productivo y en lo comunitario, sin relación alguna con los principios cooperativos. Sumado a esto se agrega un factor territorial importante, cuando la dupla directiva se acopla al lugar físico de La Administración, a “Las Azaleas”, trabajando y viviendo en la misma. Surge del informe INC del 69 las diferencias sociales asociadas a quienes habitaban “Las Azaleas”, donde se comía a diario “pollo y vino”, contando además con servicio doméstico, ocupando así el lugar de referencia del estrato social alto y la concentración del poder. La Administración pasó a ocupar así un lugar simbólico central en ese escenario, centrándose en ella las decisiones técnico-productivas y una hermética conducción política, conformándose en su seno un mecanismo que en su accionar propició la generación de estratos. Podríamos decir desde Schein que este componente nuclear de la cooperaria, simbolizado por La Administración en lo territorial, fue creado, forjado, por el liderazgo inicial de Bachini. Por lo tanto éste componente visible fundiría en su seno lo político y lo técnico-administrativo en la figuras de Epimenio e Hilda, dándole una impronta singular al modo de dirección. Esto forma parte de lo que Schein denomina el primer nivel de la cultura: “producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social”, es decir el nivel más visible y observable, tal como lo dejaban ver los primeros cooperarios en referencia a ese lugar tan particular del entorno. El autor pudo observar que existe en el período de estudio una apertura hacia la participación que, entre otras cosas, implica la apropiación de este espacio para reuniones semanales de todos los socios, en un intento de romper con la idea de que no es sólo un espacio de trabajo y decisiones del ámbito productivo sino también el lugar de reunión para decidir en colectivo sobre acciones políticas o necesidades de la comunidad. Pero este intento que busca a través de la práctica resignificar el proyecto de vida cooperario, intentando así trastocar los estratos sociales existentes, choca de frente con lógicas instaladas en el trabajo diario. Estas lógicas son producto del devenir histórico que ya mencionamos en relación al surgimiento de los “líderes de campo”, donde éstos fueron adquiriendo poder directamente asociado a su rol dentro de secciones productivas económicamente relevantes. Esta situación se remonta a los orígenes, mencionando los autores del informe INC 69 que la solidez de las secciones estaba relacionada con la antigüedad de los socios en la cooperaria. Por lo tanto, existen mecanismos instalados en el territorio que generan estratos, desde la administración central, el cerebro

del organismo, así como la que surge de la lógica emergente del sistema de producción. A ejemplo de esto surge que de las entrevistas realizadas algunos relataron que su ingreso a la UCN^o1 fue a través del ingreso directo vía jefe de sección, desconociendo así la autoridad colectiva de la cooperativa. Del período anterior se desprende que los que ocupaban cargos en secciones relevantes, como el campo de recría y sección agrícola, obtenían ingresos mayores, posicionándose así en un lugar superior del estrato social. En 2016 la UEC en un primer acercamiento a la cooperaria realiza entrevistas por las secciones productivas. Entre algunos datos relevantes podemos destacar por ejemplo que entre el tambo y la industria, secciones vinculadas entre sí, ocupan un total de siete trabajadores, reconocen que la producción de la industria no deja ganancias relevantes pero sí existe una conexión directa con el mercado local, con una reconocida aceptación de sus productos, que los mantiene en funcionamiento. Respecto a la agrícola reconocen que es la sección más importante, lo cual se remonta desde los orígenes, generando que quien ocupa la jefatura de esta sección tenga de por sí un liderazgo clave. Así también se dio en el campo de recría en período anterior, a tal punto que existía una administración particular para esta sección, hoy en día vuelta a unificar por la actual administración. En el período actual se llevaron a cabo cambios en relación a las remuneraciones para hacer frente a éstas inequidades, estableciendo un sistema de ingreso base con incentivo en base a la producción. Respecto a los aspectos positivos o negativos en lo que refiere a los roles existentes hoy en día en la cooperaria, tanto a nivel productivo como político, surgen las siguientes respuestas. Algunas referidas a la existencia de figuras de autoridad negativas que se remontan al período anterior pero que siguen existiendo *“hay dos o tres acá que son patronos”* (C1), *“la cooperativa que los empleó como patrón ... la mayor parte de los encargados son los viejos socios (hay) una asimilación más patronal del rol”* (C9). Otros que reconocen la importancia de las jefaturas: *“son necesarias para trabajar (para) enfocar la responsabilidad en alguien”* (C2), *“el encargado de sección está bueno que haya .. velando por esa organización y que salga bien la tarea”* (C6), *“Yo lo veo bien .. si o si tiene que decirte tenés que hacer esto”* (C8). Respecto al ámbito político surgen respuestas asociadas a la apertura que se está dando: *“puedo ir y discutir con cualquier directivo como yo quiera”* (C2), *“ahora somos todos iguales”* (C1), *“cualquier trabajador pueda aspirar a ser socio realmente”* (C10). Pero también sobre ésta línea surgen respuestas desde la visión de los viejos socios, en particular los que ocupan jefaturas, que dejan entrever la tensión existente: *“ha pasado a veces que siendo socio.. ¡no! ¡Si vos no vas yo no voy! y cosas así. Que es distinto a veces no? Como encargado y otro no”*(C3), *“el no socio ... no es tan complicado pa hacerle cumplir ciertos horarios”* (C4). En este sentido también se les consultó sobre las necesidades existentes en lo que refiere a los roles. Surgen así respuestas que refieren a la necesidad de rotación en las jefaturas: *“le aflojas la responsabilidad a la persona que está a cargo siempre .. Eso lleva un desgaste también”* (C2), *“encargado de sección veinte años, que ha pasado,*

no! ta bueno pa ser rotatorio el lugar” (C6). Otras que refieren a la dificultad que implica esta rotación, por el arraigo a la figura de autoridad: *“ta faltando gente capacitada para el mando” (C4), “Esta cuestión de que me digan lo que tengo que hacer ... siempre se trae esto del patrón” (C6).* Así también surge la debilidad en cuanto a la circulación de información y la puesta de medidas disciplinarias, aspectos que recoge el reglamento interno de 2017, colocando la figura del coordinador de secciones como vehiculizador de información así como de observador de las conductas de los trabajadores⁴³. Por lo tanto, existe en el presente una tendencia a realizar cambios teniendo en cuenta la incorporación masiva de socios, así como también una redefinición de funciones, por ejemplo el cambio de nomenclatura de jefe a encargado de sección. Sumado esto a la redistribución de los ingresos son cambios que la UCN^o1 ha ido implementando para ir limando las asperezas surgidas de la histórica estratificación social arraigada en la matriz productiva.

8.6 Lo familiar-comunitario: entorno, rituales, historias

Robbins y Judge mencionan que la forma de aprender la cultura en una organización es a través de las historias de su fundación y los rituales, entre otras cosas. Sorondo trae la idea de la transmisión intergeneracional que permite dar sentido a los significados, es decir lo que se transmite de una generación a otra. Martínez hace mención a la importancia de la historia y que, cuando ésta no es asimilada por el conjunto, el cambio en una organización se hace inevitable. Etkin y Schvarstein traen a los ritos y ceremonias como elemento que forma parte de la cultura organizacional. Todo lo cual está en el marco de la dimensión comunitaria, donde las familias juegan un rol fundamental en la reproducción de estas historias, la participación en rituales así como el despliegue de sus costumbres en el entorno comunitario.

Remontándonos a la época de creación del Centro de Habitación y Trabajo⁴⁴ podemos ver la meticulosidad que Bachini y sus allegados tuvieron en cuanto a la conformación del espacio comunitario. Desde la construcción de las viviendas, que contaron con un pliego específico elaborado por la UCN^o1⁴⁵ hasta la disposición de las mismas en el territorio, pudiendo observarse que están ubicadas de modo que el frente da hacia el centro del parque, como observándose mutuamente. La distancia entre las mismas, pudiendo tener su espacio de privacidad pero sin cercos ni alambrados. Asimismo la Escuela también con su techo de quincho, mirando desde lo alto, contando con espacios utilizados por la cooperativa. Sobre el otro extremo el casco viejo, sobreviviente de la Estancia Las Mercedes, que hoy en día ha sido recuperado por TQA para el funcionamiento del Centro de

⁴³ Este rol de coordinador, cuya elección surge de Asamblea de socios con duración de un año, sería asumido por el socio con más antigüedad dentro de la cooperaria, quien a su vez ha ocupado varios cargos a nivel político sumado al hecho de ocupar la jefatura del sector más importante de la cooperaria.

⁴⁴ Denominación referida al entorno cooperario donde se dispondrían las viviendas así como las secciones productivas.

⁴⁵ Ver CD Anexos: Planos y croquis /Pliego especificaciones técnicas de las casas.pdf

Formación. En el medio del parque y en los alrededores diferentes especies de árboles, ubicados armónicamente o en pequeños grupos, “Bachini caminaba con las manos atrás y decía, acá va éste”, así lo relataba una socia que estuvo en los primeros años de la cooperaria⁴⁶. Sobre este aspecto algunos cooperarios actuales ven ciertas necesidades de mantenimiento del espacio comunitario: *“tendría que estar más limpita” (C1), “faltaría más mantenimiento ... el parque es como un lugar para las vacas, llueve y termina todo” (C3), “hay un espacio común de parque que está muy sub-aprovechado ... Los residuos domiciliarios, el saneamiento y el basural, todo es un problema que está irresoluto” (C9).* Resaltando de forma unánime aspectos positivos del entorno que tienen que ver con las particularidades de sus edificaciones o paisajes naturales: *“sólo el paisaje, árboles por todos lados, casas... las edificaciones viste son rarísimas” (C2), “así como están las casas ... La distancia de una a la otra, ni muy cerca ni muy lejos” (C5), “tiene una estructura que es muy bonita, muy acogedora” (C10), “casas muy confortables, terrenos muy amplio” (C9).* Respecto a qué lugar de la cooperaria, ya sea del entorno comunitario o las secciones, con las cuales se identifican, la mayoría trajo lugares referentes al espacio comunitario, desde sus propias casas hasta la Escuela o el casco viejo. Aspecto que de alguna manera estaría en sintonía con la respuesta en relación a la existencia de valores solidarios en la comunidad. De lo observado por el autor se pudo constatar que en relación a las viviendas existe un desgaste propio del pasaje del tiempo pero así también diferencias respecto al mantenimiento de algunas de ellas, así también el parque central donde se observó que en ocasiones era utilizado para el descanso del ganado, deteriorando así el suelo en lo que es el espacio comunitario, donde se observan restos de juegos infantiles o de lo que alguna vez fue una cancha de fútbol. Así sucede también con el galpón central, alrededor del cual se ven piezas de maquinarias desparramadas, o lo que en su momento fuera el espacio dedicado a la apicultura y avicultura, el viejo taller sin techo, cual tapera abandonada. Todo reflejo del desgaste sufrido en los últimos períodos. En este aspecto es fundamental el rol que está jugando la cooperativa TQA en la recuperación de estos espacios, del cual el autor fue testigo en las reformas realizadas en el casco viejo, así como de las actividades culturales impulsadas por este colectivo, haciendo uso del salón comunal.

En este entorno humanizado es donde transcurre la vida de las familias. Si tenemos en cuenta que dentro del organismo cooperario son pequeños núcleos de incidencia, por el peso relativo que tienen en la población total, es comprensible el rol que han jugado históricamente. Ya desde sus inicios la dirección de la UCN^o1 estuvo bajo el mandato de la familia Bachini-Morales, dato por demás relevante. A ejemplo de esto Bachini se refería a los cooperarios como “sus hijos”. De esa misma época podemos traer el ejemplo de la familia de un socio fundador, sus hijos se criaron allí y fueron conformando así sus propias familias, llegando a ocupar progresivamente el total de cinco viviendas,

⁴⁶ Nelda Merlo, hija de Servando Merlo, socio fundador.

sobre el total de trece. Una de sus hijas relata que los demás cooperarios hacían referencia a su familia como una especie de clan, por la clara incidencia que podrían tener sobre las decisiones de la cooperativa. Así también sucedió en la época de Costa, cuando llega a la UCN°1 en compañía de quienes fueran parte de su red afectiva, como fue el caso de aquellos egresados del Hogar La Huella. De alguna manera esto también determinó los lugares que irían ocupando dentro de la cooperaria y que luego decantaría en la centralización del poder en la familia Alzamendi. Teniendo presente esto es que se preguntó a los cooperarios actuales qué importancia tiene la familia en las decisiones de la cooperativa, surgiendo referencias negativas respecto al período anterior. Pero también existe una generalidad en cuanto a que pesan más las necesidades del núcleo familiar que luego se trasladan al colectivo. Lo que es un desafío para la actual administración, *“La concentración de poder en una familia ... Hay que tener ahí más sabiduría de cómo esas contradicciones, esos intereses, se logran canalizar colectivamente”* (C10). En esta línea es que se incluyó un apartado dentro del reglamento interno que limita el número de socios por familia, fundamentando el mismo en que *“El poder familiar en forma de clan generó una visión propietarista y parasitaria de la Cooperativa, cerrándole las puertas a nuevas integraciones y minimizando el accionar de las minorías.”*⁴⁷

Siguiendo la línea de Robbins y Judge en relación al aprendizaje de la cultura a través de las historias y rituales, surgen algunas apreciaciones por parte de los actuales cooperarios. Respecto a los rituales algunos rescatan un aspecto positivo de períodos anteriores en relación a los espacios de distensión que se daban periódicamente y que servía para afianzar el grupo: *“los sábados se hacía la achureada, se jugaban unos trucos y eso, un vino y todo eso”* (C1), *“momentos de confraternización afuera del laburo .. afianza también a los grupos, que es necesario para el vivir el grupo en sí esas cosas ..”* (C2). Mencionan además algunas festividades, como por ejemplo la navidad o fiesta de la Escuela. En cuanto a festividad como ritual que ya forma parte de la organización anual está la criolla organizada por la UCN°1, donde la recaudación va hacia un fondo para los estudiantes que están radicados en Mercedes⁴⁸. Respecto a la importancia que estas actividades tienen todos refieren que es algo positivo, que unifica, que ayuda a salir de la rutina. En cuanto al valor que tiene la historia en la cooperaria algunos lo asocian al reforzamiento de la identidad: *“para generar una identidad dentro del lugar donde estás”* (C2), *“la historia como forma de revalorizar eso, los tránsitos, y construir lo nuevo”* (C6), *“es fundamental, saber dónde se está parado .. sentir también la responsabilidad de eso, de hoy ser parte de esto con lo que hay atrás”* (C9). Respecto al relato de la historia algunos de ellos traen la anécdota como forma de transmisión, esto es los relatos o cuentos que surgen en charlas, espacios de

⁴⁷ Art. 47 del Reglamento Interno de la UCN°1 (año 2017).

⁴⁸ En 2016 el autor pudo concurrir a una de éstas, realizándose sobre la fecha del 63 aniversario de la cooperaria, realizándose espectáculos musicales, observándose allí un ambiente ameno en donde las y los cooperarios se complementaban en las diversas tareas, así como también en la posterior organización del baile nocturno.

distensión, o puntualmente en alguna instancia como es el ámbito de los cursos de formación. No existiendo así espacios de memoria con archivos históricos, objetos, fotografías, etc, siendo algo que desde la Comisión de Educación se está intentando implementar.

Surge así una necesidad en el colectivo de generar más espacios de encuentro, de distensión y disfrute, como una vía de escape al cotidiano, de ese espacio donde se juega todo, problemas emergentes del trabajo, de las reuniones, de la convivencia. Por otro lado, lo referente a las familias se visualiza una necesidad por no volver a repetir errores históricos en los cuales estuvieron involucradas familias que centralizaban el poder, siendo en ese sentido necesario el reconocimiento de la historia para poder comprender el presente y proyectarse hacia el futuro.

9. A modo de conclusiones iniciales

Para finalizar esta investigación de caso se evaluará el cumplimiento de los objetivos planteados, así como también se irán planteando algunas conclusiones en relación al tema abordado.

En cuanto al primer punto planteado referido al análisis de textos relacionados al Proyecto, se pudo obtener material documental necesario para poder realizar un acercamiento a las ideas que daban base y sustento al proyecto, esto es los escritos de Epimenio Bachini. En estos textos no sólo encontramos la preocupación por la realidad del medio rural sino que esencialmente son ensayos filosóficos referidos al ser humano. Bachini ubica al hombre como centro de su existencia, quien mediante “el conocimiento de sí mismo” comprende al otro, entendiendo así que el uno y el otro son una unidad, lo integra a su mundo, “Tu prójimo eres tú mismo”, y así surge la colaboración impersonal que tiene como motor la creatividad. Esto es clave para entender el fin que perseguía quien sería reconocido como el fundador de la Unidad Cooperaria N°1, quien desde su subjetividad intentó realizar un “mundo en miniatura” que representase de alguna manera su propio mundo ideal interno. Desde sus propias meditaciones Bachini optó por dejarse impulsar por su voluntad creadora, logrando captar además las posibilidades existentes en la época, lo que le permitió materializar el proyecto, acompañado en el trayecto por su compañera Hilda Morales y aquellos primeros colonos que decidieron embarcarse en esta odisea. La creación de las Unidades Cooperarias tendrían como meta generar un ambiente propicio para el surgimiento de nuevas conciencias, “sin hacer colectivismo ni individualismo”, pero a la vez paradójicamente proponía un sistema de organización colectiva para llegar a esta meta. Analizando la historia y los sucesos podemos ver que lo colectivo, encarnado en la figura de la cooperativa, fue tan sólo una vía que Bachini encontraría para poder instalar así un organismo en el cual él se autoproclamaría como el cerebro del mismo. Encontrándose luego con las dificultades que le impuso poder acoplar su sistema al funcionamiento de una cooperativa, donde su razón primaba por sobre la de los demás. Entender esto ayuda de alguna manera a visualizar la complejidad que encuentra este sistema, de cómo transcurrió su primer década de vida bajo el sello que impondría Bachini y sus allegados, naturalizándose así un modo de dirección, quedando instalada en la cultura la necesidad de un cerebro que organice. Hoy en día se pudo constatar que esa necesidad sigue presente, con la incorporación de figuras que han ido promoviendo y generando condiciones para un tránsito hacia un funcionamiento cooperativo.

Respecto al siguiente objetivo que abarca la dimensión productiva de la UCN°1, se pudo realizar una observación directa de las diferentes secciones existentes. También de la recopilación documental que

permitió visualizar parte del proceso histórico de la matriz productiva. Pudiendo así observar cómo esta matriz adquiriría su vida propia, al depender de su relación simbiótica con el Estado y el Mercado, como una especie de organismo vivo que en su afán de sobrevivencia fue fortaleciendo algunos órganos en desmedro de otros. Este fortalecimiento, reflejado en la falta de rotación de jefaturas, trajo aparejado el surgimiento de liderazgos de campo. Esta estructura o cadena de mando sería una exigencia implícita en esta relación simbiótica, donde las jefaturas resultan siendo necesarias para afrontar las exigencias a nivel productivo. Exigencias propias del sistema económico en el cual la cooperaria participa y de las directrices políticas que acompañaron el devenir cooperario. La dependencia con el Estado, en su calidad de arrendador, y las deudas que acarrea la cooperaria desde su fundación, hacen que su subsistencia dependa directamente de su productividad. Por lo cual, es claro que su matriz productiva haya ido afianzándose sobre la base de mantener una estabilidad en lo productivo, promoviendo así jefaturas estables.

Siguiendo con el objetivo referido al estudio del poder queda claro que también surge de este fenómeno antes mencionado. Y es que en ese afianzamiento se dio progresivamente un empoderamiento que provocaría que la estratificación social estuviera determinada por la matriz productiva, desafiando así al poder central de la cooperativa. Así fue surgiendo a lo largo de la historia momentos en los cuales existió concentración de poder en determinadas secciones solapándose con la dirección política, lo cual puso en jaque a la cooperativa. Es un desafío constante el equilibrio de fuerzas entre la matriz productiva y los órganos cooperativos para evitar así desbordes de poder. Ha sucedido que en las ocasiones en que los desbordes de poder afectan el organismo, emergen figuras que conjugan capacidades diversas sobre conocimientos técnicos así como también políticos, surgiendo así líderes claves y determinantes. En la época posterior a Bachini no se cuenta con información precisa de la existencia o no de liderazgos claves, pero sí de la presencia permanente del Estado a través de la Comisión Administradora que permitió equilibrar fuerzas y sostener el funcionamiento de la cooperativa, viéndose desbordada posteriormente y llegando a la necesidad de incorporar una figura externa como fue el caso de Costa, reflejo de esta conjugación de capacidades que mencionábamos. Particularmente en el caso de Mario Costa se dio en un momento en el cual el gobierno impulsaba políticas neoliberales que intentaron derrocar al proyecto cooperario, estando al punto del remate, siendo fundamental el rol que jugó Costa para poder no sólo sostener las fuerzas a la interna de la cooperaria sino también luchar con el poder del Estado. Por tanto la necesidad de figuras de poder central es otro componente claro en la cultura cooperaria, siendo necesarios para mantener su sistema equilibrado y garantizar así su sobrevivencia. Cabría preguntarse entonces cual sería la

realidad de la cooperaria ante un nuevo surgimiento de fuerzas liberales que entren en contraposición con los ideales que sostienen este emprendimiento.

Respecto al último objetivo se pudo observar que lo comunitario está íntimamente ligado con la realidad de los otros sistemas, que los resultados productivos y la estabilidad política impactan directamente sobre el cotidiano de la comunidad, por el simple hecho de la territorialidad, de compartir los mismos espacios, entrecruzándose así las dimensiones en la complejidad del vivir cooperario. Pero también acá surge otro choque de fuerzas particular, el que se da entre la comunidad y las familias. Estas tienen en su seno formas particulares de organización que también trasladan a los otros ámbitos, al trabajo y al espacio de decisión política, así se han sucedido etapas en las cuales familias determinadas han cooptado el poder central, dejando su impronta particular. Por otro lado, si tomamos en cuenta los aspectos espaciales que nos ofrece el entorno cooperario podemos comprender que sus límites espaciales, con sus disposiciones particulares, también ofrezca cierta estructura por la cual se entretujan relaciones. La cercanía con el otro permite a quienes habitan allí la posibilidad de accionar desde diferentes lugares del espacio cotidiano, no sólo desde los espacios asociados al trabajo o las decisiones políticas, sino desde otros espacios informales que también generan impactos en la estructura de poder. Por lo tanto lo comunitario es un escenario de acciones micropolíticas, que organizan, que responden a voluntades diversas, cargando con su propia cultura y que también dejan su huella.

Este acercamiento a la Unidad Cooperaria ha permitido obtener un panorama de su complejidad interna, en el sentido de que no existen diferenciaciones claras entre las diferentes dimensiones, sino que todo está entrelazado, interconectado. Estas condiciones, en el acercamiento a su cultura organizacional, nos hacen ver que nos encontramos ante un organismo vivo cuya capacidad de adaptación le ha permitido sostenerse en el tiempo por más de sesenta años. También su ejemplo, con aciertos y errores, ofrece aprendizajes que permiten pensar en otras realidades para el medio rural. Por lo cual se vuelve necesario fomentar este tipo de emprendimientos, apostando al ser humano, a aceptar sus luces y sombras propias de toda existencia, situando a la creatividad en el centro de la transformación, para poder así poner un freno al empuje arrasador y abrasador del deshumanizante y ciego progreso.

10. Bibliografía

- Etkin, J. y Schvarstein, L. (2000) *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, Buenos Aires, Ed. Paidós.
- González, L (1999) “Influencia de la metodología en el resultado de una investigación social” en *Acciones e investigaciones sociales*, España, Universidad de Zaragoza: Facultad de Ciencias Sociales y Políticas.
- Gutiérrez, J.M. y Delgado (1995) *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*, España, Síntesis Sociología.
- Magri, A. (2009) *La elaboración del proyecto de investigación: guía para la presentación de proyectos de monografías de grado en ciencia política*, Montevideo, Uruguay, Instituto de Ciencia Política, UdelaR.
- Martínez, B. (2008) “Crítica de los supuestos para el cambio de la cultura organizacional” en *Crítica de la cultura organizacional. Claves para cambiar la Organización del Trabajo*, Psicología y Organización del Trabajo IX, pp. 13-23.
- Mazzeo, M. (2011) *A campo traviesa: los caminos de Mario Costa*, Montevideo, Ed. Trilce.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009) *Comportamiento Organizacional*, Méjico, Ed. Pearson Educación.
- Sartre, J.P. (1947) *El existencialismo es un humanismo*, Buenos Aires, Ed. Sur.
- Schein, E (2004) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Schwartz, H. (2012) *Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad*, Méjico, Ed. Trillas.
- Sorondo, F. (1998) “Cultura, cambio y aprendizaje en las organizaciones” en *Cultura y Cambio en las organizaciones contemporáneas*, N° 10, pp. 52-67.

- Terra, J.P. (1986) *Proceso y significado del cooperativismo uruguayo*, Montevideo, Ed. Instituto Humanista Cristiano.
- Valles, M. (1997) *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*.

Material documental

- Arrillaga, E; Gutiérrez, R; Camors, V; Toledo, M (2009) *Documento diagnóstico de la Unidad Cooperaria N°1*, Montevideo, Uruguay, INC.
- Bachini, E (1952) *La granja colectiva. Fundamentos de una nueva forma de vivir*, Carmelo, Uruguay, Ed. Litoral.
- Bachini, E (1963) *La transformación agraria*, UCN°1, Soriano. Ed. Secretaría de Relaciones y Cultura de la Unidad Cooperaria N°1.
- Cabrera, G. (2014) *Haciendo historia. El caso de la Unidad Cooperaria N°1 Cololó*, Tesis de grado de Facultad de Agronomía, UdelaR.
- Campal, E.; Rodiño, O.; Wettstein, G. (1969) *Evaluación económica, social y contable, de las explotaciones rurales que realiza la Unidad Cooperaria No. 1 en los inmuebles de las secciones judiciales novena de Soriano y cuarta de Flores*. Montevideo, Uruguay, INC.
- Fascioli, E. (2009) *Diseño de un Centro de Formación de la Unidad Cooperaria N°1 (Cololó, Soriano), para el desarrollo de la agricultura familiar y campesina*, Tesis de grado de Facultad de Agronomía, UdelaR.
- Isola, G. (2001) *El liderazgo en los proceso asociativos rurales: Los casos de CALPACE y la Unidad Cooperaria N°1*, Tesis de grado de Facultad de Agronomía, UdelaR.
- Queheille, O (1967) *Estudio de caso. Unidad Cooperaria N°1*, Tesis de grado de Facultad de Agronomía, UdelaR.

Sitios web consultados

- Ley N° 10008 Cooperativas Agrarias Limitadas:
https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes/leyes/ley/10008?width=800&height=600&hl=en_US1&iframe=true&rel=nofollow
- Ley N° 11029 Instituto Nacional de Colonización:
https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes/leyes/ley/11029?width=800&height=600&hl=en_US1&iframe=true&rel=nofollow
- Ley N° 12473 <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp2118260.htm>
- Ley N.º 18407 Sistema Cooperativo:
<https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp3118233.htm>