

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD de AGRONOMÍA

**EL LIDERAZGO EN LOS PROCESOS
ASOCIATIVOS RURALES:
LOS CASOS DE CALPACE Y LA UNIDAD
COOPERARIA N°1.**

por

Gabriel ISOLA

Trabajo presentado como
requisito para la obtención
del título de Ingeniero Agrónomo.

MONTEVIDEO
URUGUAY
2001

TRABAJO APROBADO POR:

DIRECTOR: Iny. Agr. Mario Costa

FECHA: _____

AUTOR: _____
Gabriel ISOLA

AGRADECIMIENTOS

Son muchos los agradecimientos que debe el autor, no sólo en relación a este trabajo, sino al proceso del cuál este es solo su última etapa.

A toda mi familia por haberme acompañado siempre, especialmente a mis padres, a Nani, y a Nacho.

A Sonia por alentarme siempre a terminar esta parte de nuestro proyecto.

A mis amigos y compañeros, especialmente a quienes integraron e integran la Asociación de Estudiantes de Agronomía.

A Mario por haberme dado su apoyo en este tramo del camino.

Y a otros tantos que han colaborado para hacer realidad este momento: Fernando De Torres y Socorro García; Alvaro Mazzuco y Gabriel Monteverde; José Piñeiro; Jorge Bertullo; Gustavo Cabrera y compañeros de P.A.R.

dedicado:

a la memoria de tres uruguayos inolvidables para mi, que siempre estarán con nosotros:

José Luis Rebellato por su viva esperanza.

Perico Pérez Aguirre por su lucha junto a los más humildes.

Miguel Carracedo por su amistad y su compromiso de educador.

INDICE:

PAGINA DE APROBACIÓN.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
INDICE de TABLAS y CUADROS.....	V
PRESENTACIÓN.....	1
I – INTRODUCCIÓN.....	2
II – JUSTIFICACIÓN y ANTECEDENTES.....	5
<u>II.1 CARACTERÍSTICAS del SUBDESARROLLO.....</u>	6
<u>II.2 CARACTERÍSTICAS del MODELO NEOLIBERAL.....</u>	11
<u>II.3 DESCRIPCIÓN del AGRO NACIONAL.....</u>	13
<u>II.4 PAPEL REAL y ESPERADO de las COOPERATIVAS.....</u>	20
<u>II.5 ESTUDIOS y TRABAJOS PREVIOS.....</u>	22
III – METODOLOGÍA.....	23
<u>III.1 EL ABORDAJE TEÓRICO.....</u>	24
<u>III.2 LOS CASOS SELECCIONADOS.....</u>	24
<u>III.3 EL ANÁLISIS.....</u>	25
IV – MARCO TEÓRICO.....	26
<u>IV.1 – SOCIOLOGÍA de las ORGANIZACIONES.....</u>	27
IV.1.1 LOS CLÁSICOS.....	27
IV.1.1.1 - el grupo fisiológico o mecanicista.....	27
IV.1.1.2 - el grupo administrativo.....	28
IV.1.1.3 - el grupo integrador.....	29
IV.1.2 LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	30
IV.1.3 LOS ANÁLISIS DE CONTINGENCIA.....	32
IV.1.4 LOS ENFOQUES SISTÉMICOS.....	34
IV.1.4.1 - El modelo integrado.....	34
IV.1.4.2 - La escuela sociotécnica.....	38
IV.1.5 LA RACIONALIDAD LIMITADA DE LA ORGANIZACIÓN.....	39
IV.1.6 LA RACIONALIDAD RELATIVA.....	41
IV.1.7 LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	45
<u>IV.2 – EL COOPERATIVISMO.....</u>	47
IV.2.1 LA COOPERACIÓN.....	47
IV.2.2 LA COOPERACIÓN COOPERATIVA.....	48

IV.2.2.1 – Reseña histórica.....	48
IV.2.2.2 – Las Organizaciones de los Trabajadores.....	51
IV.2.2.3 – Nacimiento del Cooperativismo.....	53
IV.2.2.4 – El cooperativismo mundial en nuestros días	55
IV.2.3 LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS (ACI –1995).....	56
IV.2.4 LA COOPERACIÓN en URUGUAY.....	57
IV.2.4.1 – Reseña histórica de la cooperación nacional.....	57
IV.2.4.2 – La cooperación agraria en Uruguay.....	59
IV.2.4.3 – Los desafíos del cooperativismo uruguayo.....	62
IV.2.4.4 – El actor cooperativo uruguayo.....	71
<u>IV.3 – LIDERAZGO</u>	75
IV.3.1 ¿QUÉ ES UN LÍDER?.....	75
IV.3.2 LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES y EL LIDERAZGO... 81	
IV.3.2.1 – Teoría sobre las características del líder.....	81
IV.3.2.2 – Teorías conductual – personales.....	81
IV.3.2.3 – Teorías situacionales.....	84
IV.3.3 EL LIDERAZGO DESDE LA PSICOLOGÍA SOCIAL.....	93
V – ESTUDIO DE CASOS	97
<u>V.1 - EL CASO DE LA COOPERARIA Nº1</u>	98
V.1.1 DESCRIPCIÓN.....	98
V.1.1.1 – La expansión de la experiencia 1: la UCNº2.....	100
V.1.1.2 – La expansión de la experiencia 2: las otras UC... 101	
V.1.1.3 – La expansión de la experiencia 3: El Congreso de Jóvenes de 1969.....	101
V.1.2 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL de la UCNº1.....	102
V.1.3 ANÁLISIS de LIDERAZGO en la UCNº1.....	107
<u>V.2 – EL CASO DE CALPACE</u>	113
V.2.1 DESCRIPCIÓN.....	113
V.2.2 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL de CALPACE.....	115
V.2.3 ANÁLISIS de LIDERAZGO en CALPACE.....	119
VI – ANÁLISIS de los DOS CASOS PRESENTADOS	124
VII – CONCLUSIONES	129
BIBLIOGRAFÍA	133

INDICE de TABLAS y CUADROS

1) Cuadro comparativo de las categorías sobre las motivaciones básicas de los integrantes de una organización.....	31
2) Cuadro sobre las propiedades esenciales de una organización (Argyris).....	37
3) Tabla de Continuo de poder entre la organización y el medio (Schein en base a Thompson y Mc Ewen).....	40
4) Esquema de la lectura dualista (actor / sistema) (Arocena en base a Crozier).....	44
5) Esquema cronológico.....	52
6) Distribución territorial de las cooperativas agrarias.....	67
7) Cuadro con la distribución por género en los cargos de presidente y secretario en diferentes tipos de cooperativas. (Errandonea y Supervielle).....	69
8) Cuadro con la distribución por edades en los cargos de presidente y secretario en diferentes tipos de cooperativas. (Errandonea y Supervielle).....	70
9) Cuadro resumen de la tipología de actores cooperativos (Errandonea y Supervielle).....	74
10) Esquema de componentes de una situación de liderazgo (Schein).....	77
11) Cuadro sobre las bases sociológicas de la autoridad y sobre los tipos psicológicos de poder (Schein).....	79
12) Cuadro sobre los conceptos de liderazgo en distintos tipos de sistemas (Schein).....	80
13) Malla administrativa (Gibson et al. en base a Blake y Mouton).....	83

14) Esquema de la "teoría del ciclo de vida" (Gibson et al. en base a Vroom y Yetton).....	85
15) Cuadro sobre las situaciones de liderazgo (Ibid).....	87
16) Tabla del "colaborador menos preferido" y situaciones de liderazgo (Fielder).....	87
17) Cuadro sobre tipos de comportamientos de un líder (Hersey y Blanchard).....	90

PRESENTACIÓN

El presente material corresponde al Trabajo Final de Grado, requerimiento para la Carrera de Ingeniero Agrónomo de la Facultad de Agronomía de la Universidad de la República.

Se trata de una aproximación a la temática de los liderazgos en los Procesos Asociativos Rurales en Uruguay, temática abordada desde ya hace un tiempo por el Departamento de Ciencias Sociales de la Facultad de Agronomía, especialmente por la Unidad de Extensión Rural que no sólo ha formado un grupo de trabajo en esta área, sino que ha estimulado el desarrollo de trabajos finales a través del Currículum de Extensión.

En particular se busca hacer una aproximación a la realidad de los líderes de las cooperativas de producción en el agro, tratando de explicar la existencia de dichas personas, y el papel que desarrollan en estos emprendimientos.

Como casos de estudio se tomaron las dos únicas cooperativas agropecuarias netamente de producción, la Unidad Cooperaria Número 1 en Cololó, y la Cooperativa Agropecuaria Limitada Productores de Arroz de Cebollatí (CALPACE).

El trabajo consta de siete capítulos en los que se busca justificar el abordaje elegido, describir el marco teórico utilizado, y desarrollar el estudio de cada caso seleccionado. Finalmente se presentan la comparación de los análisis realizados y se extraen algunas conclusiones generales.

En definitiva es un paso para la comprensión global del fenómeno de asociativismo agrario desde una óptica hasta ahora poco desarrollada en la Facultad. Que sea la primera piedra de trabajos más profundos e integradores es el deseo del autor.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

I. - INTRODUCCIÓN

En nuestro país la situación de los pequeños productores agropecuarios es crítica. Se calcula que 3 productores por día quedan fuera del sistema productivo. La mayoría de estos productores corresponden a las categorías que tienen menos de 100 hás. Junto a esta situación de desamparo de la pequeña producción agropecuaria, existen algunas experiencias asociativas rurales que llevan varios años de vida, experiencias que engloban a productores con las características de escala antes mencionadas o que por lo menos se encuentran en una situación similar a aquellos que día a día abandonan su medio de vida en el campo.

Esta realidad es la que trata de explicarse más ampliamente en el capítulo "Justificación y Antecedentes." Se describen las características generales de un país subdesarrollado y cuales son los condicionamientos y sujeciones reales al desarrollo de su gente. Se hace una breve descripción del marco político mundial y su relación con los emprendimientos de tipo cooperativos, fundamentalmente en cuanto al desarrollo de la nueva fase del capitalismo global. En tercer lugar se hace un análisis de la historia agropecuaria del país y de los principales lineamientos político económicos que enmarcan esta producción. También se deja constancia de las posibilidades reales y esperadas de los emprendimientos asociativos, y fundamentalmente de los emprendimientos de producción cooperativa en el agro como solución al fenómeno de exclusión social antes mencionado. Finalmente se enumeran algunos de los trabajos que en este sentido se han desarrollado en la Facultad de Agronomía de la Universidad de la República, y su relación con este trabajo.

A partir de esta compleja realidad se toman tres áreas claves para la aprehensión de la temática propuesta. Son los tres puntos desarrollados en el "Marco Teórico" de este trabajo. El primer tema tratado como base para la comprensión del liderazgo es la "sociología de las organizaciones" donde se describen las principales corrientes de pensamiento en esta área, desde los clásicos como Taylor o Weber hasta los más modernos como Argyris y Schein. El objetivo de este punto es explicitar la cantidad de abordajes existentes y utilizar algunos de estos elementos en el análisis de las cooperativas de producción seleccionadas. El segundo tema desarrollado es el del cooperativismo. Se hace un enfoque histórico y se trata de dejar constancia de la profundidad que este sistema organizacional alcanza en el Uruguay, también se discuten las características más relevantes de las organizaciones del tipo propuesto. El último tema del marco teórico es el de "Liderazgos" propiamente dicho. Los conceptos que se vierten en este punto provienen de dos perspectivas bien diferenciadas, por un lado desde las mismas corrientes sociológicas utilizadas anteriormente para el análisis organizacional; por otro desde la perspectiva de la Psicología Social. Ambos abordajes permiten alcanzar una serie muy interesante de conceptos y herramientas que posteriormente se buscan contrastar en los casos seleccionados.

El marco teórico desarrollado es un aspecto muy importante de este trabajo. Es de alguna forma la primera piedra de una construcción teórica propia desde el área

agraria. Es el acercamiento teórico inicial para una profundización multi e interdisciplinaria que la Facultad debería propiciar en el futuro.

Ya establecidos los criterios con que se abordará el estudio de casos, el capítulo V desarrolla los análisis individuales de CALPACE y de la UCN^o1. Se incluye una breve descripción de cada uno, y del análisis organizacional propuesto para estas cooperativas; finalmente se discuten las características de los procesos de liderazgo que se dan en estos emprendimientos, y que quedan bien definidos en la propia documentación previamente analizada.

Posteriormente se comparan los dos casos abarcando aspectos organizacionales que pudieran ser de importancia y aspectos de liderazgo particulares en cada situación. Finalmente se extraen algunas conclusiones generales que buscan servir de guía para el trabajo de las cooperativas y de sus dirigentes, especialmente en el sector agropecuario nacional.

Lejos de cerrar definitivamente la conceptualización sobre esta temática se abren nuevas interrogantes y perspectivas, se dejan entrever posibilidades de coordinación disciplinaria, y se pone en evidencia la trascendencia de esta realidad. El liderazgo queda planteado formalmente como fenómeno de diametral importancia. El desafío está planteado para la Universidad y para el Sistema Cooperativo.

CAPÍTULO II
JUSTIFICACIÓN y ANTECEDENTES

II. JUSTIFICACIÓN y ANTECEDENTES.

II.1 CARACTERÍSTICAS del SUBDESARROLLO.

Desde hace décadas se ha hecho común el empleo del término "subdesarrollo" para denominar y caracterizar la situación de nuestro país. Sin embargo muchas veces la carga de valor e incluso de desafecto que comprende tal terminología impide su objetiva consideración.

Una de las primeras advertencias que sería válido hacer es que al hacerse referencia de tal forma a un determinado país (*sub* desarrollado), se está suponiendo en forma implícita que existe un determinado modelo o paradigma de desarrollo, en comparación al cuál, existe un determinado atraso.

Una segunda cuestión, tiene que ver con el significado del término *desarrollo*. Incluso más allá de los modelos que se puedan proponer existe una discusión previa acerca de lo que comprende tal concepto. Muy simplificada significa conocer si se hace referencia a la evolución económica de un país o región, o si se hace referencia a un conjunto de variables sociales y económicas que explican determinada realidad.

Según el diccionario enciclopédico de Hachette y Castell, subdesarrollado "se dice del país o región cuya economía presenta formas arcaicas y cuyos habitantes tienen un nivel de vida muy inferior al existente en los países con una economía moderna y potente".

Según la Guía del Tercer Mundo, "el término subdesarrollo es muy discutido. Muchos lo prefieren para designar la situación del Tercer Mundo, por considerarlo neutro. Sin embargo, sub-desarrollo implica una valoración occidental de lo que es desarrollo. Se llegó a sostener, incluso, que existen etapas de desarrollo que todos los países deberían recorrer. Los subdesarrollados estarían atrasados en su evolución y su problema sería, simplemente, encontrar un procedimiento que posibilite su despegue. Intelectuales del Tercer Mundo cuestionan hoy esta visión y proponen "otro desarrollo" sobre distintas bases y con diferentes metas."

Es decir que no sólo existen diferentes formas de considerar lo que "desarrollo" significa, sino que la forma en que se valoran los resultados de dicho proceso pueden ser interpretados de diversas maneras. No significará lo mismo para un norteamericano que se encuentra entre el 20% de la población que consume el 80% de los recursos del mundo, que para un uruguayo, que forma parte del 80% de la población mundial que apenas se reparte el 20% restante. Es más, al incluir la cuestión de la justicia a escala planetaria, se evidencia que el desarrollo de algunos países puede ser ampliamente criticado. "Sus" procesos de desarrollo fueron en gran parte a costa del subdesarrollo de los demás, y esto hace a tal modelo insostenible a nivel global.

“En la importantísima, pero difícil esfera del comercio internacional de productos alimentarios y agrícolas, el progreso parece inalcanzable. Entre 1977 y 1979, los ingresos de los países en desarrollo por exportaciones agrícolas aumentaron en 12 mil millones de dólares para alcanzar un total de 75 mil millones. Pero todo ese aumento se destinó únicamente a financiar las mayores importaciones de alimentos. El déficit comercial de los países en desarrollo no exportadores de petróleo aumentó entre 1979 y 1980 en cerca de la mitad, llegando a 73 mil millones de dólares. Por desgracia, para el comercio en general y el comercio agrícola en particular, no existe todavía el más mínimo consenso entre las naciones sobre lo que debe hacerse para que los países en desarrollo puedan incrementar sus ingresos de exportación y financiar así sus vitales importaciones”.

Fuente: “El estado mundial de la agricultura y la alimentación”. FAO. 1980.

Del mismo informe de FAO surge también que para los decenios de los '60 y '70 las exportaciones mundiales de productos agrícolas se multiplicaron por cinco. Sin embargo los países en desarrollo han disminuido su papel en este renglón del comercio internacional. Renglón del cuál subsisten la mayoría de los Estados tercermundistas.

Este estado de cosas que surge tras la segunda división internacional del trabajo, implica que, los países del tercer mundo no sólo quedan como netos exportadores de materias primas, sino que aún así, el volumen de alimentos y productos agrícolas que vuelcan al mercado internacional es inferior al que aportan los países desarrollados.

“La designación de “países en desarrollo” o “países en vías de desarrollo”, por otra parte, no es más que un eufemismo. La mayoría de los países del Tercer Mundo no están en vías de mejorar su situación, ni de alcanzar a los industrializados. En realidad, el desarrollo de éstos últimos fue posible porque ellos “subdesarrollaron” a los demás. Los estudios de las últimas décadas que los expertos de las Naciones Unidas dedicaron al desarrollo de estas naciones indican que la brecha entre unos y otros se agranda en vez de reducirse”.¹

Los criterios más comunes para identificar países “subdesarrollados” tienen que ver con el ingreso medio per cápita (PBI / población total), aspecto que a pesar de las ventajas de su fácil cálculo e interpretación, nos dice poco acerca de la distribución de esa renta (ni entre los distintos grupos sociales, ni entre las diferentes regiones). Este índice tampoco permite visualizar la importancia de aquellos sectores que no participan de la economía formal.

Otros índices utilizados solos o en forma conjunta son: la importancia relativa de los distintos sectores de la economía; la subutilización de recursos disponibles; la estructura oligárquica del poder, etc.

¹ (Pág. 9) – Guía del Tercer Mundo. 1988.

Según Ricardo V. Chacón² los rasgos más característicos del subdesarrollo de los sistemas económicos de los países latinoamericanos son: alta complejidad de los subsistemas económicos de un mismo país; presencia de subsistemas pre-capitalistas, semi-feudales como en el sector agrario. Presencia de un sector capitalista exportador de materias primas o alimentos, generalmente asociado a un proceso de circulación de rentas interno, dentro de un esquema capitalista nacional; y por último un sector de capitalismo estatal.

En definitiva existirían conviviendo un sector feudal o semi-feudal, junto a uno capitalista externo, y junto a otro capitalista nacional (interno). Estos subsistemas apenas se interrelacionan y no generan vínculos de cooperación. Por ejemplo el sector capitalista interno no se ve fortalecido por el sector capitalista externo que utiliza sólo la producción del sector primario para exportar, y que casi no promueve la actividad del sector industrial nacional. El subsistema semi-feudal es poco relevante en la economía formal, y se encuentra bastante desvinculado de los otros dos sectores. Finalmente el sector capitalista exportador parece favorecer la importación de insumos y bienes de capital, en lugar de promover el desarrollo del sector secundario interno.

² (Pág. 279) – Ricardo V. Chacón. “Desarrollo e integración cooperativa”. EUNED, San José, Costa Rica. 1990. 400 p.

GLOBALIZACIÓN.

Junto a los problemas estructurales que aparecen tras un rápido análisis de las economías del Tercer Mundo, hoy se suma un nuevo desafío: la Globalización. Este proceso, económico y cultural-comunicacional, no es nuevo, algunos ubican su origen tras la conquista de América y la interconexión continental.³ Sin embargo en nuestros días adquiere proporciones nunca vistas, una avalancha de información y de pautas de conducta se reflejan y se catapultan a través de los poderosísimos medios de comunicación de esta época.

José Luis Rebellato⁴, propone revisar los conceptos que distingue Ulrich Beck⁵ de globalismo, globalidad y globalización. Este autor dice que mientras el término globalismo hace referencia a la incorporación de los valores de la economía de mercado en todos los ámbitos de la vida⁶, globalidad se refiere a la perspectiva de interdependencia planetaria, y que globalización sería el término reservado para describir los procesos de transnacionalización, y pérdida de importancia relativa de los Estados Nacionales. Esta interesante descripción es sin embargo criticada por Rebellato por no establecer claramente la relación entre estos procesos, y el avance de la ideología y el modelo neoliberal, que como se desarrollará más adelante, se presenta hegemónicamente.

A pesar que el intercambio y la intercomunicación podrían significar progresos para el ser humano, que podría desarrollar lazos de solidaridad planetaria, el fenómeno que embiste a fin de milenio tiene otras características. La brecha económica se amplía entre los países centrales y el Tercer Mundo. Se homogenizan las pautas de consumo planetarias homologando a las de los países occidentales del Norte. Se desprecian las culturas regionales. Se van conformando imaginarios sociales asociados a la "inevitabilidad"⁷ de otro desarrollo que no sea el que pauta el modelo neoliberal.

Frente a esta realidad el pensador egipcio, Samir Amín propone esquemáticamente una solución: "Think global, act local". Pensar globalmente y actuar localmente no sólo es una fórmula precisa contra la cada vez mayor contradicción entre pobres y ricos, sino que es una propuesta compartida por el movimiento cooperativo, que en sus principios establece el papel de promotor social local.

³ Morin, Edgar. "Los siete saberes necesarios para la educación del futuro". UNESCO. 1999.

⁴ José Luis Rebellato a quién queremos recordar en este trabajo, fue docente e investigador de la Facultad de Humanidades y de Ciencias de la Educación de la Universidad de la República, y trabajó incansablemente en las áreas de la Filosofía y la Educación Popular.

⁵ Ulrich Beck. "¿Qué es la Globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización", Barcelona, Edit. Piados, 1998. Mencionado en el trabajo de Rebellato "Globalización educativa y cultural. Desafíos para la educación popular" (material multicopiado).

⁶ Al decir de Samuel Listesteijn, "nuestra sociedad está dejando de ser una asociación de ciudadanos soberanos para pasar a ser una reunión de consumidores soberanos".

⁷ "El fin de la historia". F. Fucuyama.

SUSTENTABILIDAD ECOLÓGICA del MODELO.

Otro aspecto que cada día cobra más importancia es la relacionada al medio ambiente y a las políticas de desarrollo. En un mundo que ha visto el implacable avance del capitalismo, y en una América Latina que en las últimas décadas se ha perfilado por estos desfiladeros del Neoliberalismo, hablar de la inequidad del modelo parece una anacronía. Sin embargo es la propia realidad, la que ha venido contradiciendo a quienes sostienen que es la única verdad, el único camino.

La pérdida de miles de hectáreas de bosques, la pérdida de innumerables recursos genéticos, la contaminación de recursos vitales para nuestras sociedades, la contradicción creciente Norte-Sur, entre muchos otros son algunos problemas a los que debe responder la humanidad de fines y principios de milenio.

La Revolución Verde supuso en la agricultura mundial un cambio sustancial, justificado como solución para el hambre en el mundo. Décadas han transcurrido y el hambre⁸ campea por el planeta, mientras los precios de las materias primas y alimentos que producen los países del Tercer Mundo se vienen a pique. Las diferencias se amplían mientras se sostiene que el modelo de desarrollo es correcto, mientras se buscan las formas de liberalizar más la economía (GATT, OMC, etc.) mientras se ajustan las nuevas biotecnologías que darán el nuevo "salto" de la agricultura mundial.

"El informe Brudtland estimó que se necesitarían diez planetas Tierra para generalizar el consumo del Primer Mundo a todos los habitantes de la orbe".⁹

El modelo agrícola en particular a significado por su lado "la erosión de muchas de las tierras agrícolas¹⁰; salinización de las tierras irrigadas; desertificación de las áreas semi-áridas; destrucción o degradación de los recursos forestales naturales; contaminación de las aguas, tanto de los ríos, lagos y costas marítimas como de la freática; paulatino agotamiento de los acuíferos originado por el riego excesivo; disminución de la diversidad genética y extinción de especies; mayor resistencia de las plagas a productos químicos; contaminación de los alimentos; etc."¹¹

Los problemas del modelo empleado hasta nuestros días no terminan en los aspectos físicos y biológicos que se mencionaron. Abarca además graves consideraciones económicas, sociales y éticas.

⁸ "En 1990, si el suministro mundial de cereales para alimento hubiera sido distribuido equitativamente, se hubiera provisto una dieta adecuada (2350 calorías) para 6.2 billones de personas, casi un billón más que la población actual". (Pág. 4) - Desarrollo Agropecuario Sustentable: estrategias para el uso agropecuario del territorio. INTA. INDEC. 1995.

⁹ Marcel Achkar. Ricardo Cayssials. Ana Domínguez. "El Sur también existe". En "Tierra Amiga N°51-52".

¹⁰ El 80% de las 6.500.000 hectáreas de tierras con aptitud agrícola del Uruguay está en mayor o menor grado afectado por la erosión hídrica. Coscia, Adolfo, A. "Agricultura Sostenible".

¹¹ (Pág. 11). Coscia, Adolfo, A. "Agricultura Sostenible". Edit. Hemisferio Sur. Buenos Aires. 1993.

Brevemente habría que mencionar el incremento de los costos de producción que vienen asociados a estos nuevos paquetes tecnológicos, cuyo aumento en rendimientos no puede revertir el valor de los insumos y la caída continua de los precios de las materias primas. Sin introducir la importantísima discusión acerca de la externalización de costos; o sea la socialización de las pérdidas de recursos naturales, etc. que no se contabilizan en los registros de las empresas pero que deben ser asumidos por la sociedad toda.

Otro importante aspecto que se debe considerar es el problema ético que se plantea frente a las generaciones futuras, por cuanto se les sucede un planeta con un nivel de recursos inferior al de la generación previa. Este proceso, que ni es revertido por la ciencia y tecnología actual¹², y que difícilmente puede ser valorado por cuanto las generaciones futuras aún no participan del mercado, plantea una interrogante crítica sobre la perpetuación de la especie si se insiste con la esquilación de recursos.

II.2 CARACTERÍSTICAS del MODELO NEOLIBERAL.

Al hacer referencia al proceso de globalización se mencionaba su imposible separación del modelo ideológico hegemónico del momento: el neoliberalismo. Fundado en una concepción de la economía, el modelo neoliberal hoy se desenvuelve en prácticamente todas las instancias de la vida de los pueblos. La racionalidad económica liberal en la que se funda propone la eficacia distributiva del mercado por sobre todas las cosas.

De esta concepción surge toda una filosofía sobre el hombre y la vida, que por si fuera poco se conjuga con movimientos culturales contemporáneos como el postmodernismo, y con coyunturas históricas determinantes (la desaparición del bloque socialista soviético). En definitiva lo que se ha globalizado no es sólo el comercio internacional, ni un modelo económico particular. Lo que se extiende por el mundo es una ideología que se pretende única y finalista (el fin de la historia), y cuyos valores permiten la fácil expiación de culpas en un sistema que margina a las mayorías en todo el planeta.

"Según Hayek, el mercado no puede pensarse sin relación al orden espontáneo. Esta es resultado de la auto coordinación entre actores que persiguen determinados fines pero que, ni tienen intencionalidades ni deben desarrollar procesos de deliberación para producir dicho orden. [...] Obviamente que este concepto de orden espontáneo y abstracto entra en contradicción con el funcionamiento de la democracia, aún la representativa, que no puede aceptar la sumisión y la exclusión de procesos de deliberación."¹³

¹² Basta con ver el nivel de incremento de la temperatura global en los últimos 14 años, en comparación con los registros de toda la historia humana.

¹³ José Luis Rebellato. "El proceso de globalización y su impacto educativo - cultural."

Aunque es cierto que el modelo no se ha aplicado enteramente en ninguna sociedad, son sus elementos incorporados, y fundamentalmente su discurso, los que hacen fuerte mella en las comunidades contemporáneas.

Arrenius sostiene que en la medida que cada individuo se mueve en función de su interés particular se cubren las necesidades de toda la Sociedad. Esta visión liberal y fuertemente individualista, que se transforma en nuestros días en mensajes como "hacé la tuya", "no te metas", etc. va incorporándose en la acción cotidiana de los ciudadanos del mundo, ya sea a través de las políticas de los Estados, a través de los mensajes de las transnacionales, o de los poderosísimos medios de comunicación.

Pasados los períodos de altísimas restricciones que impusieron la crisis del '29, y las dos guerras mundiales, y tras los períodos de reconstrucción de las economías occidentales, los estados de bienestar dejaron de ser necesarios, y el discurso liberal resurgió en el mundo, en un nuevo contexto. Se retoman los eslóganes de "laissez faire, laissez passer."

Pero ya no se trata de un modelo económico, o de una forma de explicación del capitalismo. El neoliberalismo centra toda la vida en el mercado, afectando los mismos valores de la sociedad (valores que no cotizan en el mercado) y llega a trastocar tanto este nivel que termina por culpabilizar a los inocentes (los niños de la calle, los pobres son mirados como peligrosos culpables y no como víctimas) "Comenta Jung Mo Sung: los beneficiados de nuestro sistema económico injusto se transforman en víctimas y las víctimas se transforman en culpables."¹⁴

La absolutización del mercado llega a ribetes casi mesiánicos: "El mercado es justo y correcto"; "el mercado totalmente libre es el verdadero Reino de Dios" (Fukuyama); o extremadamente simplistas: "la familia y la pareja son un contrato de intereses".

El neoliberalismo encubre relaciones de poder a través de tecnicismos, supuestamente imparciales, y apoyado en su propio discurso que dice ser "el camino inevitable", evita el análisis crítico sobre la justicia y la equidad. La desregulación, la transnacionalización, la flexibilidad laboral, la reducción del Estado, etc. son políticas que aparecen como "inevitables" para alcanzar el desarrollo que promete el sistema.

El consumo como principio regulador de la vida, la visión utilitaria de las cosas y de los propios seres humanos, la permanente auto identificación en función de lo que tienen los demás, y la falsa postura de no poder cambiar estas cosas, son algunos de los desvalores que surgen acompañando el discurso del neoliberalismo.

¹⁴ (Pág. 36) - Bonavia, P.; Galdona, J. "Neoliberalismo y Fe Cristiana." Acción Cultural Cristiana. Madrid. 1995.

II.3 DESCRIPCIÓN DEL AGRO URUGUAYO.

El agro nacional, como cualquier otro sector de la realidad del país, no puede abstraerse del proceso histórico uruguayo. Las coordenadas políticas seguidas por los diferentes gobiernos hasta estos días han afectado de distinta forma la evolución del sector. En resumen y siguiendo las categorías de Raúl Jacob y Diego Piñeiro, podemos establecer al menos cinco períodos donde las características de los modelos económicos empleados afectaron de forma específica y diferencial al agro uruguayo.

El primer período es el llamado “Artiguista” y es el que se desarrolla específicamente entre 1811 y 1820, período de la revolución emancipadora, que junto a las reivindicaciones políticas de Libertad e Independencia, República, Democracia y Autonomía Federal y Descentralización del Poder, se suman en lo agrario las políticas de redistribución de la tierra (Reforma Agraria), poblamiento de la campaña y transformación económico-social y productiva.

El segundo período es el “modernizador” que se instala fundamentalmente en el gobierno del Crnel. Lorenzo Latorre, aunque a partir de procesos que datan de algún tiempo antes. (incremento de la población europea, comercio de “tránsito”, primeros bancos nacionales, instalación del ferrocarril, primeros alambramientos, ovinización del país, y cambios en la industria de la carne) Este período marca el fin de los levantamientos y la afirmación de la autoridad nacional; aprobación del código rural; alambramiento masivo como consolidación de la propiedad privada en el campo; incorporación del país al sistema monetario internacional de patrón oro y libre convertibilidad del dinero; privatización de varias empresas nacionales en manos de los ingleses.

El tercer período es el que marcan los gobiernos de Don José Batlle y Ordóñez (modelo **Batllista**), que instalan en Uruguay un temprano Estado de Bienestar. Se caracteriza por el fin de la guerras civiles; la fundación del primer frigorífico que exportará carne congelada a Europa (de capital nacional en 1905); fin del comercio de tránsito regional; relevante importancia de la inmigración europea. Más específicamente en lo agrario, el reformismo Batllista promueve la democratización de la tierra (ya sea en propuestas de claro corte estatista, a enfoques mucho menos radicales) Estas políticas tienen el apoyo de los sectores progresistas de la Asociación Rural del Uruguay, pero crean una fuerte resistencia en los sectores más conservadores rurales, que se expresaran a través de la Federación Rural. En este período de Estado intervencionista se crean el BROU, UTE, ANCAP, el Banco Hipotecario, el Banco de Seguros del Estado, la ANP, el Instituto de Pesca, el Instituto de Química Industrial, las Facultades de Agronomía y Veterinaria. Recordar también los proyectos de ley de 1912 y 1913, sobre las Cajas de Crédito Rural, los Sindicatos y la Colonización. Así como los esfuerzos por fortalecer las SFR. La creación en 1915 de la CNFR. La articulación del BROU con las Cajas de Crédito Rural cooperativas (a través de la Sección de Crédito Rural y de Cajas Rurales) que tras la Ley 3.949 podían convertirse en Sindicatos Agrícolas, permitió a estas organizaciones cooperativas de crédito, que abarcaran también aspectos de comercialización, de servicios, y aún de producción. En 1928 se crea el Frigorífico Nacional con control estatal y privado (por parte de los productores)

en una especie de cooperativa. Por muchos años tendrá el monopolio del abasto de carne de Montevideo. En un sentido similar, en 1935 se crea CONAPROLE, ya durante el período de Terra, que siendo Ministro del Interior de Batlle había elevado al Poder Legislativo un proyecto que obtuvo media sanción (la de diputados) que creaba el Instituto Nacional Cooperativo, una cooperativa de consumo de derecho público para "facilitar la provisión y distribución de los artículos de primera necesidad de alimentación y vestido" a la población. Para acceder a sus beneficios uno hubiera debido asociarse a la cooperativa, con lo que también alcanzaba a tener un voto en la Asamblea de socios. La directiva estaría integrada por delegados de los socios, y por representantes del gobierno. (Proceso y significado del cooperativismo uruguayo. J. P. Terra. 1986).

El cuarto período es el llamado "neobatllista", que se asocia al tiempo en que Luis Batlle Berres se encuentra en el poder (1947 - 1951), aunque en realidad va desde el fin de los gobiernos de Terra y Baldomir (1943), tras el renovado empuje reformista, hasta el primer gobierno blanco del siglo XX en 1959. El período es enmarcado por la finalización de la 2ª Guerra y el comienzo de la Guerra Fría. Pleno período de reconstrucción de las economías europeas y japonesa, y la definitiva transformación industrial norteamericana. Acontecimientos singulares como la creación del FMI en 1944, y la conferencia de Chapultepec, donde queda evidenciado el papel que EEUU desempeñará en adelante para América Latina, muestran las principales propuestas liberales a nivel mundial. Libre tráfico en las américas, desarticulación de los proyectos de nacionalismo económico y sustitución de importaciones.

Tales propuestas del capital internacional, acogidas en el país por la Federación Rural, chocan de frente con las ideas impulsadas por "Luisito" Batlle: apoyo a la industria nacional, fijación cambiaria para determinados rubros (leche) como forma de subsidio, subdivisión de la propiedad, estímulo a la agricultura y a la ganadería intensiva. Estas divergencias a nivel nacional mostraban a la Federación Rural movilizándose en contra de propuestas a nivel parlamentario de reforma agraria, de consejos salariales en el campo, de estatutos para el trabajador rural, mientras que el gobierno lograba concretar tras grandes negociaciones la creación del INC (cuyo proyecto inicial era acusado por la Federación Rural de permitir poderes dictatoriales, que podría llegar a estatizar la tierra, que negaba la libertad de trabajo y subordinaba la organización a los caudillos políticos, y que abría las puertas a la soviétización de la tierra).

El enorme desarrollo de la industria nacional, de las producciones intensivas como la lechería, la agricultura de cereales, fundamentalmente apoyadas por el control cambiario en claro desmedro de las potenciales ganancias de los ganaderos, nítidamente enfrentados en intereses con la burguesía industrial y las clases medias y obreras beneficiadas por esta "economía dirigida" de corte Keynesiano, fue llevando a la conformación de las agrupaciones ruralistas que junto a Nardone pondrán fin al largo ciclo de gobiernos colorados. Son estos ruralistas encabezados por Nardone, y la gente de la Federación Rural, que siguiendo las recomendaciones del FMI propondrán a nivel nacional un temprano modelo neoliberal. Modelo que podrá ser desarrollado finalmente tras la dictadura militar del '73.

Este cambio en el plano político sin embargo no podría haberse dado sin la existencia de procesos que llevaron al descontento popular con el modelo hasta entonces vigente. Así el "chicotazo" fue favorecido por el deterioro de los términos de intercambio (baja de

los precios de las materias primas y aumento de los precios de los productos importados), por la inflación tras esta escasez de divisas, que a su vez produjo un aumento en el costo de vida y el descontento social.

El último período que se registra como unidad en cuanto a sus propuestas y a sus realizaciones es **el neoliberal**. Ya que es el modelo que aún se aplica en nuestros días, el abordaje será un poco más profundo.

El primer intento de un modelo neoliberal en Uruguay.

Tras la llegada al poder (luego de 96 años) del Partido Nacional, la alianza herrero ruralista propone un cambio de modelo. Afianzados tras la muerte del Dr. Luis Alberto de Herrera, los grupos ganaderos que encabeza Nardone logran finalmente encausar sus reclamos. El nuevo Ministro de Hacienda, el Cr. Juan Eduardo Azzini, propone la Ley de Reforma Monetaria y Cambiaria (diciembre 1959). Entre otras sus consecuencias son:

- la cotización del tipo de cambio fue elevada hasta la cotización en el mercado libre.
- el mercado de cambios pasó a ser único y libre.
- se comenzó a instrumentar una liberalización total de importaciones y exportaciones.

El modelo que comienza a perfilarse es de corte netamente neoliberal, así lo confirma la primera Carta de Intención que firma el país con el FMI, donde subyace la identificación del desarrollo como el resultado espontáneo del libre mercado.

Este primer intento liberalizador permite una mayor apropiación del excedente de las exportaciones a los ganaderos, sin embargo no modifica en absoluto el estancamiento productivo del sector. Por otro lado al alentar sólo aquellas actividades "eficientes" que compiten con la producción importada, se deja muy vulnerable al país en cuanto al mercado exterior, incrementando su dependencia. La desarticulación del aparato productivo y el deterioro social tratan de moderarse con algunas restricciones al comercio y con la incorporación de mano de obra al Estado.

En 1962 las elecciones son nuevamente favorables al Partido Nacional, sin embargo es la UBD, y no los sectores ruralistas los que vencen. Más distanciados de los intereses ganaderos, y más vinculados a la banca y al comercio, renegarán de la "herencia maldita" del gobierno saliente de su mismo partido (palabras del ministro de hacienda entrante, Salvador Ferrer Sierra). Para entonces la **inflación** se haría incontenible, al igual que la **especulación**. La política económica pasaría de liberalismos a dirigismos erráticamente, durante éste y los gobiernos colorados siguientes (Oscar Gestido - Pacheco Areco; Juan María Bordaberry). Planes de neto corte estructuralista cepalino como el de la CIDE (de Wilson Ferreira) serían aprobados en el papel pero nunca llegarían a realizarse por la oposición de los grupos de poder afectados.

La crisis social que generaba la lucha entre sectores sociales por un excedente que no crecía, además del marco inflacionario asociado al estancamiento, y la especulación en todos los sectores económicos, fueron llevando a la radicalización de la lucha política. Los fuertes ajustes que comenzaban a realizarse, eran contestados por las organizaciones sindicales, que a su vez eran reprimidas con creciente ferocidad. El proceso de radicalización lleva a las medidas prontas de seguridad, y finalmente al golpe de Estado de junio de 1973. El nuevo esquema político abre la posibilidad de una aplicación ortodoxa de los planes de liberalización, los sectores perjudicados ya no tienen forma de contestación, el salario real descenderá en forma continua, al igual que se deteriora la asignación al seguro social. Finalmente la distribución de la riqueza es afectada, afianzándose el proceso de concentración del ingreso. Comienza realmente el modelo Neoliberal que alcanza nuestros días.

El segundo intento, y la consolidación del modelo neoliberal en el país.

El desarrollo del modelo neoliberal durante la dictadura tendrá dos fases relevantes, una, vinculada al Plan Nacional de Desarrollo, desde el inicio de la dictadura hasta el '78. La otra desde este año hasta 1982. Posteriormente en democracia el país no variará de política económica, y a lo sumo se distingue el período posterior a 1991, donde comienza el proceso de regionalización liberalizante MERCOSUR.

El Plan Nacional de Desarrollo es elaborado por la OPP en 1972 (dirigida en ese entonces por Ricardo Zerbino y Alberto Bensión). Será desarrollado sin embargo por el gobierno de facto a partir de 1974. En líneas generales propone que sea el mercado el natural y fiel asignador de recursos, y que se tomen como referencias de precios los del mercado internacional. Esto en definitiva serviría para superar el estancamiento productivo nacional. A su vez, atacaría el problema de la inflación al no aumentar los salarios por encima de la productividad (que se mantiene estancada), y permitiendo un tipo de cambio real y una tasa de interés superior a la inflación. Por otro lado, en cuanto a la estrategia productiva, favorecerá al sector exportador tradicional.

Al momento de llevarse a cabo el Plan propuesto, surgen fuertes inconvenientes en el mercado internacional (se multiplica por cuatro el petróleo, y caen los precios de la carne) lo que lleva a cambiar la estrategia, y en lugar del sector agro exportador tradicional, se busca en diversos sectores con penetración internacional (sectores de exportaciones no tradicionales) la herramienta que permita la recomposición de reservas, y la amortiguación del efecto de la carne y el petróleo.

Los principales postulados se mantendrán de todas formas. Fortalecer la rentabilidad empresarial, aumentar las exportaciones, reducir el papel del Estado y buscar una mayor apertura internacional seguirán siendo los ejes del modelo. A cargo de las primeras etapas del Plan estarán el Ing. Végh Villegas y el Cr. Arismendi, que verán un crecimiento sostenido de la producción (4.5% anual) entre 1974 y 1980, explicado fundamentalmente por el desarrollo de los nuevos sectores empresariales estimulados por el Estado (pesca, industria manufacturera, también construcción, comercio y banca). El agro por su parte tendrá un crecimiento acumulativo de apenas 2.6% anual (1.9% para la ganadería, y 2.9% para la agricultura) pese a ser el sector que en

principio se propuso como motor del Plan. Su participación en el PBI decrecerá en forma continua del 19.3% en 1973, al 7.4% en 1982.

El segundo subperíodo comienza en 1978, cuando frente a la inflación aún marcada, se plantea una estrategia de estabilización que contuviera las expectativas inflacionarias, declarando la evolución a futuro del precio del dólar. Nace "la tablita", que no durará más que hasta 1982 cuando el Banco Central se retire del mercado de cambios. Los efectos de esta abrupta liberalización ya son conocidos. La disponibilidad de crédito nacional e internacional (efecto de la alta ganancia de los petroleros) y la posterior obligación del pasaje de las deudas de pesos a dólares serán aplastantes sobre las empresas que verán rápidamente multiplicadas sus obligaciones.

En 1978 también se llevan adelante medidas de liberalización de los mercados agropecuarios. Se cierra el Frigorífico Nacional y se libera el abasto de Montevideo. El efecto de "la tablita" en el '82 sin embargo profundizará el endeudamiento del sector, que mucho menos intervenido pero más concentrado y con un perfil tecnológico casi invariado enfrenta problemas serios de viabilidad.

El efecto del oligopolio frigorífico también afectará los precios que recibe el productor ganadero, que hasta entonces aún aplaudía la retirada de los frigoríficos administrados por el Estado con precios y abastos controlados.

El intento estabilizador (J. Notaro lo llama liberalismo estabilizador, un mito reaccionario) se derrumba tras la devaluación de 1982 (quiebre de la Tablita). " La estabilización de precios se puede considerar válida si estimula la inversión, mejora el nivel de empleo y la distribución del ingreso. La estabilización tablita mediante tuvo el efecto contrario" (Jorge Notaro "El modelo neoliberal y el sector agropecuario en el Uruguay 1972 - 1984 -> pág. 17). "En lo interno no logró compatibilizar el capital financiero y el capital productivo..."; "Finalmente la tablita se quebró cuando la situación de pagos externos se hizo insostenible".

"La conjunción de las dos situaciones, crecimiento del sector financiero y endeudamiento del sector productivo, desembocó en una delicada posición del sistema bancario en los 1982 y 1983." (W. Cancela y A. Melgar. El Desarrollo Frustrado. pag. 57) aspecto del que finalmente se haría cargo el Estado comprando las Carteras incobrables.

En 1983 el Uruguay volvía a firmar una nueva Carta de Intención con el FMI; el organismo internacional volvía al escenario público del que se había mantenido a cubierto durante largo tiempo. La receta tradicional volvía a ser empleada: aumento del tipo de cambio para mejorar el ingreso de los exportadores, baja del salario real, aumento de la rentabilidad media de las empresas y aumento de ingresos del sector público. Las metas acordadas tras el crédito de 400 millones de U\$S y la refinanciación de la deuda externa pública, ya aparecían inalcanzables a mitad de ese mismo año (1983). Así el BROU comienza a intervenir nuevamente en el régimen cambiario (flotación sucia), aspecto que acelera la fuga de capitales del sistema bancario y la subvaluación del dólar, mientras las variables reales no muestran ningún signo de recuperación. A fin de año, nuevo cambio en el Ministerio de Economía, vuelve Végh Villegas, que "sorprendería a partidarios y detractores declarando que su gestión se encaminaba a evitar que el "proceso" entregara al gobierno democrático el "tacho de

basura" en que se había convertido la economía del país". (Walter Cancela y Alicia Melgar. "El desarrollo frustrado". pag. 51).

Al final el país volvía a encontrarse parado frente al mismo problema: estancamiento productivo. A pesar de que el sector agropecuario se encuentra ahora libre de controles e intervenciones, el estancamiento ganadero se mantiene. Se han desarrollado eso sí algunos rubros no tradicionales cuya significación aumentará hasta nuestros días. Por otra parte, la producción familiar totalmente desamparada, continuará en franco deterioro, situación que hoy no revierten los programas de apoyo ministeriales. Es más su mayor tasa de desaparición se dará entre los '80 y los '90.

A lo largo del período, además de los conocidos procesos de concentración de tierra y bienes de capital, además de la elevada migración rural (hoy apenas un 9% de la población total), se presenta una creciente articulación de las cadenas y complejos agroindustriales. Proceso de especial relevancia en los rubros no tradicionales. La importancia de las exportaciones de este origen es claro: mientras en 1968 - 1973 las exportaciones no tradicionales representaban un 25% de las exportaciones, en el período 1994 - 1996 alcanzan el 71 % de éstas.

A la salida de la dictadura, las gremiales agropecuarias buscan la conformación de un programa común. Rápidamente quedan en evidencia las divergencias internas entre la ARU, la FR y las otras gremiales, por lo que la tentativa no prospera. Las gremiales ganaderas que proponen un modelo no muy diferente al que venía aplicándose, se separan de la llamada Mesa de Entidades Rurales, que a pesar de tener corta vida, propone un programa cuyos principales puntos son (D. Piñeiro. Cambios y permanencias en el agro uruguayo. Tendencias y coyuntura. pag 64):

- i) impulsar la colonización.
- ii) una política impositiva finalista.
- iii) refinanciación de las deudas con moratorias y condiciones especiales para los pequeños productores.
- iv) cumplimiento de la política agropecuaria acordada en la CONAPRO.

La Mesa de Entidades Rurales (reivindicativa de cambios tecnológicos en el sector, de la reinversión productiva y del impulso estatal a la agroindustria, de una política impositiva finalista) no durará más que un par de años. Incluso con la ausencia de las gremiales ganaderas, algunas diferencias entre los representantes de los agricultores capitalistas, y los representantes de los productores familiares, como el arancelamiento de determinados rubros, lleva al término de esta experiencia.

El modelo neoliberal hasta nuestros días.

Luego del período de gobierno militar, el modelo económico nacional se mantiene en la senda neoliberal. La política agropecuaria tampoco variará en demasía, encontrando algunas modificaciones en los aspectos impositivos y de comercio (por ejemplo durante el gobierno de Lacalle se elimina el impuesto a la tierra y se autoriza la exportación de ganado en pie y cuero sin procesar).

Donde si se dan cambios importantes es en el plano internacional y regional. A nivel planetario se profundiza el fenómeno de "globalización", se fortalecen las transnacionales agroalimentarias, se generan nuevas pautas de consumo que se reproducen en los lugares más recónditos del planeta. Se modifican las políticas agrícolas de EEUU, y de la UE (Nueva PAC) bajo el influjo de la Ronda Uruguay del GATT, y la OMC. A nivel regional, se conforma el bloque MERCOSUR, y se adelantan los acuerdos de comercio con la UE y el resto de América (ALCA).

El MERCOSUR, en etapa de Unión Aduanera Imperfecta, llevó en pocos años a un gran incremento del comercio intra regional. Aspecto que no deja de lado al sector agropecuario.

Agrupando a los rubros según competitividad, D. Piñeiro establece cuatro categorías. De esta forma se encuentra un sector de productos con competitividad tradicional (carne, lana y cueros) que han sido la base histórica de las exportaciones del país, fundamentalmente a regiones extra región, cuya dinámica interna se encuentra estancada desde hace un siglo. Los 70 Kg. de carne equivalente por hectárea que a sido la media histórica continúa casi invariable. Sin embargo en los últimos años se han visto algunos indicadores, que para los optimistas, dejarían entrever la posible apuesta al cambio técnico en el sector.

El segundo grupo de productos que distingue Piñeiro, son los productos con competitividad adquirida (la lechería, la cebada cervecera, el arroz, los citrus, etc.). Estos son rubros que beneficiados por un apoyo estatal de casi 30 años, hoy se encuentran en condiciones relativamente favorables para competir en el mercado internacional. Hoy, casi sin protección, son los rubros que demuestran la importancia de la articulación agroindustrial, alcanzando las mayores tasas de crecimiento en los volúmenes de producción y en el peso de las exportaciones.

En tercer lugar Piñeiro destaca los rubros con competitividad restringida donde encontramos a los cereales y oleaginosos (excepto cebada y arroz), productos que han tenido una evolución más bien errática, aunque con una clara incorporación a los sistemas agrícola - ganaderos del litoral. Generalmente han sido apoyados por el Estado, ya sea en la fijación de precios mínimos o indirectamente con inversiones como el Plan Nacional de Silos. Su aporte ha sido mínimo en las exportaciones, y tras la liberalización regional, no se esperan cambios significativos.

Por último, Piñeiro señala la existencia de productos de competitividad cuestionada como la producción de azúcar, la horticultura, la fruticultura, etc. En estos casos la apertura económica afecta principalmente a productores del tipo familiar, con poca tierra y capital, lo que les deja poca capacidad de maniobra frente a los cambios.

II.4 PAPEL REAL y ESPERADO de las COOPERATIVAS AGRARIAS.

Frente al avance de la globalización y del modelo neoliberal las cooperativas se mantienen como organizaciones solidarias de acción fundamentalmente local. Esto se da especialmente en el sector agropecuario, donde se desarrolla un fuerte nexo entre la cooperativa y la población circundante, ya sea en términos económicos, ya sea en términos culturales vinculados a las características propias locales.

Sin embargo, muchas veces el papel esperado de estas iniciativas no condice con el papel real de estas instituciones. Se trata por tanto de poner en claro una y otra postura, sin dejar de lado el marco en el que están insertas y las posibilidades de desarrollo que puedan tener con el fin de lograr un desarrollo más equilibrado de nuestro sector agropecuario.

Siguiendo a Ricardo Vargas Chacón¹⁵ las cooperativas en los países subdesarrollados, y aún más las cooperativas de producción han sido consideradas como piezas clave al menos en tres aspectos: en cambios meta – económicos de sus asociados; en resolver las expectativas económicas de los asociados; en lograr cambios macro – económicos a nivel nacional.

En cuanto a los cambios meta – económicos sobre sus asociados, el autor distingue: el trabajo de promoción cultural de los socios; el combate a la postura individualista de lucro personal educando hacia la solidaridad; y el fortalecimiento de la conciencia democrática que posibilite cambios sociales. Las conclusiones a las que llega sin embargo cuestionan la capacidad educativa de los emprendimientos cooperativos, que por lo general no han ido más allá de la mera capacitación técnica de algunos socios y directivos. Excepción a esta regla son algunas cooperativas de pequeño tamaño con alto volumen de operaciones por asociado. Con respecto al cambio de valores preeminentes tampoco encuentra una repercusión demasiado notoria. Más bien critica el hecho de que se suponga que una cooperativa por no poseer finalidad de lucro esté compuesta por "personas desposeídas de todo afán de beneficiarse."¹⁶ Es más, agrega que en la medida que no exista una fuerte integración cooperativa a nivel nacional, el grupo puede volverse fuertemente corporativo, lejos de los ideales de solidaridad cooperativos. Finalmente en cuanto a la democratización a partir del aprendizaje cooperativo puede ser ampliamente cuestionado primero por no ser una razón fácilmente trasladable a las decisiones político estatales, segundo por no existir de forma garantizada la participación que los organismos de decisión cooperativa requerirían, tercero por la tendencia al "gerencialismo" de tales emprendimientos.

Con respecto a las expectativas de sus asociados el autor enumera por un lado aquellas que son netamente económicas, por otro aquellas referidas a los beneficios de corte social, por último las que tienen que ver con el mejor acceso a la información. Si bien es básico que estos requisitos se cumplan de forma general, pues de otra manera el emprendimiento no tendría continuidad, muchas veces no alcanzan las expectativas

¹⁵ Vargas Chacón, R. "Desarrollo e Integración Cooperativa". UNED. Costa Rica. 1990. 400p.

¹⁶ (Pág. 324) – Ibid.

que sobre estos puntos depositan los líderes del movimiento cooperativo, o de las organizaciones políticas que los promueven.

En relación a los cambios macro económicos esperados, sin duda el juicio dependerá de la concepción de la cual se parte para formular el análisis, y de las características de la realidad concreta en la que se inserten tales emprendimientos. No serán los mismos cambios los que se esperen desde las posturas que buscan transformar al sistema a través del cooperativismo, que aquellos que las evalúan a partir de una postura francamente funcional al sistema capitalista actual. En cualquier caso existen elementos que son interesantes relevar y que afectan a sistemas que benefician netamente los emprendimientos que giran en torno al capital. La sola existencia de cooperativas en muchos sectores del mercado garantizan el acceso a productores y consumidores de precios de equilibrio, y eliminan la posibilidad de aumentos desmedidos de las ganancias de muchas empresas capitalistas. Son además una importante forma de coordinación de diferentes sectores de la producción (productores atomizados, consumidores, etc.) haciendo más eficiente al sistema económico general. Sin embargo es más discutible la afirmación de que las cooperativas, fundamentalmente las de producción son una forma alternativa de generación de empleo, en condiciones además mucho más democráticas (en la medida que trabajo y capital se encuentran asociados) Si bien esto está fundamentado teóricamente, suelen pasarse por alto algunas dificultades prácticas, entre otras:

- a) La contradicción entre la estructura productiva clásica jerárquica y los valores igualitarios promovidos por la organización.
- b) La posibilidad de una tendencia a desempeños menores a los potenciales por el igualitarismo impuesto.
- c) La posibilidad de que la cooperativa termine funcionando como un grupo cerrado.
- d) La dificultad para la contratación de técnicos y asesores externos, y para la reconversión de sus socios.
- e) La poca disponibilidad de capital.

Estos aspectos deberán ser tenidos en cuenta a la hora de abordar la temática cooperativa. Desde nuestra propia óptica como elementos que permitan el buen desenvolvimiento de aquellos emprendimientos que han permitido el desarrollo más igualitario de nuestra gente. Ante una coyuntura agraria sin precedentes la necesidad es urgente y el cooperativismo es una solución que está presente. El cooperativizar la producción es un desafío para quienes pretenden cambios significativos en la estructura productiva del país. Objetivar las posibilidades de tales experiencias, y visualizar los posibles conflictos y contradicciones son por tanto elementos fundamentales. Este trabajo pretende ser una contribución en tal sentido.

II.5 ESTUDIOS y TRABAJOS PREVIOS desde AGRONOMÍA.

Los procesos asociativos rurales han sido abordados en la Facultad de Agronomía en muy diversas instancias. Han existido trabajos en Sociología Rural en el área de los sindicatos de trabajadores rurales, en el área del desarrollo local, en el análisis de la colonización en el Uruguay, etc. Junto a estos trabajos la propia Facultad ha ido realizando modificaciones curriculares hasta llegar al llamado "Currículum de Extensión." El conjunto de asignaturas que supone tal elección incluye además la exigencia de un Trabajo Final relacionado a la temática. Es en este marco que se realizaron en los últimos años una importante cantidad de estudios y aproximaciones en el área de los procesos asociativos rurales. Propuestas de desarrollo de cooperativas, diagnósticos y evaluación de servicios agronómicos en organizaciones agropecuarias, sistematizaciones de experiencias asociativas de varios puntos del país son algunos de los temas abordados. Asociado a este desarrollo se han elaborado cursos de actualización profesional, y más de un encuentro con participación de productores, egresados y estudiantes. Muchos de los casos presentados en tales instancias han sido aquellos analizados por los estudiantes en su tesis de grado. Todo este relevamiento ha dado lugar a un cúmulo muy importante de información que en este trabajo se pretende utilizar.

Entre las "tesis" finales de grado, existe un trabajo terminado sobre la Cooperativa de Producción CALPACE, y otro en elaboración sobre la Unidad Cooperaria N°1 de Cololó. Esta información junto a la recabada en las diferentes instancias en que se han presentado estos dos casos son la fuente principal de información que fue utilizada en el análisis de casos que se presenta en el capítulo V.

Es a partir de muchas de las actividades presentadas en estas instancias que comienza a surgir el tema del liderazgo como elemento clave del desempeño de las organizaciones estudiadas.

CAPÍTULO III
PROPUESTA METODOLÓGICA

III. PROPUESTA METODOLÓGICA.

III. 1 - EL ABORDAJE TEÓRICO

Desde un principio este trabajo se ha desarrollado a partir de la importante cantidad de información generada por una serie de estudiantes del Currículum de Extensión de la Facultad de Agronomía. La divulgación interna de todo este bagaje fue la primera razón para abordar la temática de liderazgo en los procesos asociativos rurales.

La intención del autor es retomar esa cantidad de información y reutilizarla específicamente para profundizar un poco más sobre la temática propuesta. Así los principales insumos de esta elaboración resultan ser las fuentes secundarias de información. Lo que surge de los trabajos finales de grado, y de algunos informes institucionales estudiados se suman a las presentaciones que sobre muchos casos se han hecho tanto en los cursos de grado, como en las actividades de actualización profesional para egresados.

Este cúmulo de información es analizado usando los criterios que surgen de la parafernalia teórica que se presenta en el capítulo IV. En el marco teórico se han desarrollado tres aspectos básicos: la sociología de las organizaciones como herramienta para la comprensión de la dinámica interna de las organizaciones humanas; el cooperativismo, para comprender el significado de las cooperativas en el agro nacional, y específicamente algunas características relevantes de las cooperativas de producción; y el fenómeno de liderazgo desde dos perspectivas muy ricas, la propia sociología organizacional y la Psicología Social, de forma de poder contar con más elementos para el abordaje de los casos presentados.

El estudio de casos se complementa al final con un análisis comparativo a partir del cuál se extraen algunas conclusiones generales sobre el liderazgo en las cooperativas de producción agropecuarias.

III. 2 - LOS CASOS SELECCIONADOS.

Los casos abordados para el estudio del liderazgo en los procesos asociativos rurales son las cooperativas de producción agropecuarias, CALPACE, y la Unidad Cooperaria N°1. Su elección se debe al hecho que los procesos asociativos rurales abarcan una enorme cantidad de realidades y la posibilidad de tratarlas todas sobrepasa ampliamente los requerimientos para una tesis de grado.

CALPACE y la UCN°1 son además todo el espectro de cooperativas de producción agropecuarias del país. No existen otros ejemplos de organizaciones que pongan en común la tierra y el trabajo. Por tanto se podría decir que estos dos emprendimientos son todo un universo de estudio particular. Las conclusiones por

tanto, y a pesar de que se trata de un estudio de casos, tendrán una importante significancia. Serán además las primeras extraídas especialmente para la temática de liderazgo en alguna clase de proceso asociativo rural.

El trabajo es fundamentalmente histórico, no se desarrolla hasta la coyuntura actual. Por un lado por basarse en información secundaria, por otro porque el estudio de liderazgos en el presente requeriría de toda otra preparación teórica y metodológica. Además la implicación con muchos actores presentes hoy en estas organizaciones restaría valor al estudio de un fenómeno tan delicado como es el de liderazgos.

A partir de todo lo anterior se seleccionaron períodos de estudio que en cada caso responden a la existencia de información y a la presunción de existencia de líderes. Para la UCN^o1 el período abarcado va desde su fundación hasta el momento en que su principal fundador, Epimenio Bachini, es obligado a dejar la experiencia. En el caso de CALPACE se toma el período de tiempo que va desde su fundación por Andrés Cabrera, hasta la muerte del segundo líder formal de este grupo, Felipe Caram.

III. 3 – EL ANÁLISIS.

El liderazgo es un elemento que puede ser clave para el desempeño de las organizaciones rurales. Comprenderlo como parte de un fenómeno mucho más amplio que es la vida de la propia organización es lo que busca explicitarse al realizarse un estudio de cada caso en forma particular. Así la existencia y el desempeño de líderes queda enmarcado en la realidad de cada proceso.

Por tratarse de un fenómeno complejo, el análisis de cada cooperativa se realiza utilizando el amplio marco conceptual previamente explicado.

Sólo luego de este estudio individual se propone el análisis cruzado de los casos. Se buscan comparar los principales elementos de los procesos de liderazgo desarrollados, y resaltar aquellos aspectos similares en la medida que existan.

Las conclusiones que se pretenden extraer tienen que ver con los aspectos más importantes relevados de los casos propuestos. Sin perder de vista la particularidad de cada emprendimiento se esperan obtener algunas apreciaciones generalizables o al menos importantes a considerar en otros estudios.

CAPÍTULO IV
MARCO TEÓRICO

IV. MARCO TEÓRICO

IV. 1 SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES.

Según Didier Anzieu y Jacques-Yves Martin, a la organización se la puede denominar como "grupo secundario" y a este como un "sistema social que funciona regido por instituciones (jurídicas, económicas, políticas, etc.) dentro de un segmento particular de la realidad social ..." ¹⁰. Consta de dos componentes, por un lado la organización es un conjunto de personas que coinciden en la búsqueda de un fin determinado, por otro es un conjunto de estructuras que permiten el funcionamiento del todo, condicionando en mayor o menor grado la función (el rol) de cada individuo perteneciente a ésta.

Las teorías sobre la organización han ido presentando diferentes avances en la ininterrumpida búsqueda de una explicación general satisfactoria sobre esa realidad empírica que son las organizaciones. Así desde los clásicos hasta las teorías actuales sobre la organización ha corrido mucha agua bajo el puente. Las cooperativas, como cualquier organización humana, pueden explicarse en diferentes aspectos por los elementos que surgen del estudio de esta temática. Por ello se describen a continuación y en forma sintética las principales orientaciones sobre el tema.

IV. 1. 1 – LOS CLÁSICOS.

Las corrientes de pensamiento clásicas se pueden agrupar en tres escuelas distintas, el grupo fisiológico o mecanicista, el grupo administrativo, y el grupo integrador (B. Kliksberg). A continuación se desarrollan los principales elementos que éstas aportan.

IV.1.1.1 - EL GRUPO FISIOLÓGICO O MECANICISTA.

Este grupo, que es integrado entre otros por autores como Taylor, Gantt, Gilbreth, o Emerson, tiene como bases fundamentales los supuestos hedonistas sobre el comportamiento humano, cuyas acciones serían orientadas siempre en la búsqueda individual de sus propias satisfacciones. Estos supuestos, fuertemente influenciados por una concepción liberal de las relaciones sociales, fundamentan que el hombre en el proceso productivo responde de forma mecánica a determinados estímulos (es una visión instrumental del ser humano) y por tanto la mejor forma de mejorar una organización (la teoría se formuló para explicar el desempeño de las empresas privadas capitalistas) está en la dirección sistematizada de estos estímulos, normalizando las tareas y asociando las retribuciones al puesto y al rendimiento entendido normal. En cuanto a la división del trabajo dentro de la organización, se sostiene la necesidad de incluir determinado número de expertos en cada una de las secciones, de manera de

¹⁰ (pag 31) - Anzieu, D. y Martin, J.Y. "Dinámica de los grupos pequeños". 1971.

consultores especializados, que, como el resto de los empleados y como los propios empresarios basarán su comportamiento en la competencia individual. Este aspecto es intrínsecamente contradictorio en la propia teoría, ya que en sus enunciados postula la cooperación y no el individualismo, pero en todos sus supuestos aparece claramente una concepción individualista (y hedonista) de las motivaciones del hombre. Los autores de esta escuela profundizan en el área de la normalización de tareas, en la retribución guiada por el concepto de premio y castigo en función del rendimiento que se considera normal, en los aspectos vinculados al medio físico donde se realizan las tareas. Desconocen por otro lado las necesidades psicológicas de los trabajadores, la existencia de grupos y la incidencia de estos en el propio accionar individual de sus integrantes. Es en definitiva una visión absolutista de la organización, y crudamente simplificadora del papel del trabajador en ella.

La postura positivista de Taylor, que idealizó una única y perfecta forma de organizar una organización, sólo podría existir en la medida que el hombre se transformara en un robot.

IV.1.1.2 - EL GRUPO ADMINISTRATIVO.

Este grupo, encabezado por Max Weber, formuló una teoría absolutamente distinta sobre la organización. Basados en lo que Weber llamó los tres fundamentos de la autoridad legítima (la legitimidad basada en la tradición, la legitimidad basada en el carisma, y la legitimidad basada en la ley) el grupo administrativo planteó las consecuencias que estas formas de legitimación de la autoridad implicaban para la organización, encontrando una determinada forma de organización como resultado de cada tipo de autoridad. Así, la autoridad legitimada en la tradición corresponde generalmente a empresas familiares, cuya característica preponderante es su falta de flexibilidad, su fuerte inmovilismo. Aquellas cuya autoridad es sustentada por el carisma de sus dirigentes, característica de muchas empresas anteriores a la Revolución Industrial, peca de una fragilidad extrema, pues suelen desmoronarse con la desaparición de su carismático líder. Tales inconvenientes sin embargo parecen desaparecer en aquellas organizaciones cuya autoridad es legitimada por reglamentos y normas, por la ley, es la defendida racionalidad burocrática de Weber.

La burocracia, tiene como eje fundamental la separación de la persona y la función. En definitiva lo que valdría para la organización es que determinadas funciones se realicen, (la organización se concibe como un conjunto articulado de funciones)¹¹ sin importar quien las lleve adelante, pues también es parte de esta teoría que quién accede a un determinado cargo, lo hace porque demostró su competencia para éste. A su vez se garantiza la selección objetiva de este individuo (y el desarrollo de su carrera dentro de la organización) a través de normas y reglamentos, que como para el resto de los procesos organizacionales, son la herramienta que evita cualquier tipo de arbitrariedades.

El otro principio básico de la burocracia es el de la dominación "legal", que sostiene la estratificación de jerarquías (todo cargo tiene un superior que dirige y

¹¹ José Arocena, 1993.

controla) a partir del cuál se fijan también las retribuciones. Quién no responda como la organización específica para determinada función, debe ser retirado.

Este formalismo extremo que se propone, conduce finalmente a la rutinización y ritualización de la función, le quita todo su valor, su contenido, produce el efecto contrario al deseado. Además este conjunto de normas y reglamentos que accionan *toda* la vida de la organización, terminan por ser utilizadas por los propios empleados para satisfacer sus propias necesidades y no las de la empresa, necesidades que en definitiva, y contradiciendo lo que la teoría plantea, se encuentran siempre presentes en los individuos de la organización.

Los estudios posteriores sobre la burocracia fueron detectando un conjunto de *disfunciones*, o sea de procesos que no eran convergentes con los propósitos explicitados por la organización burocrática, y que surgían en forma secundaria tras la ejecución de una acción determinada en forma racional por la dirigencia. Estas disfunciones fueron sistematizándose y pueden resumirse en: una excesiva estratificación, la tendencia a huir del "cara a cara", una mala comunicación ascendente, una excesiva rutinización y ritualización, las tendencias a favoritismos y separarse de los administrados. (José Arocena).

IV.1.1.3 - EL GRUPO INTEGRADOR.

El último grupo de los denominados "clásicos", es el que incluye las reflexiones de Koontz y O' Donnell, en cuya obra principal¹² buscan aunar las teorías formuladas hasta entonces. Formularán una serie de principios en los que supuestamente se debería basar cualquier tipo de dirección de empresas. Estos principios, separados según las funciones que estos autores entienden como "básicas", la organización, la formación de cuadros, la función ejecutiva, la planificación, y el control, terminan por ser un enorme conjunto de hipótesis no probadas, cuya selección y agrupamiento no se encuentra fundado (B. Kliksberg).

A continuación se presenta una breve enumeración de estos principios:

- Sobre la organización, los principios se establecen para los aspectos principales de la organización, el propósito de ésta, la causa de la organización, la estructura de ésta (autoridad y departamentalización). Sobre la autoridad se enuncian entre otros los principios sobre la unidad de mando, sobre la responsabilidad, etc. Sobre la departamentalización se establece el principio de la división del trabajo, el principio de la definición funcional, etc.
- Sobre la formación de cuadros de personal se separan los principios que tienen que ver con los propósitos (objetivos y formas para lograr la formación de cuadros de personal capaz y voluntarioso); aquellos que tienen específicamente que ver con el proceso de formación de cuadros.
- Sobre la función ejecutiva de la dirección se distinguen los principios vinculados al objetivo de la dirección (principio de contribución individual, principio de

¹² Koontz y O' Donnell, "Principios de dirección de empresas". 1959.

armonización de objetivos, etc.) y aquellos vinculados al proceso de dirección (principio de unidad de mando, principio de supervisión directa, etc.)

- Sobre la planificación los principios enunciados se refieren al objetivo de planificación (principio de contribución al objetivo, principio de eficiencia de los planes, etc.) a la estructura de los planes (principio de premisas de planificación, principio de política a seguir, etc.) y de los procesos a seguir (principio de alternativas, principio del factor limitativo, etc.).
- Sobre el control se enuncian principios que se asocian a la naturaleza del control, a la estructura de control, y al proceso para llevar adelante un control eficiente.

IV. 1. 2 – LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

En general las teorías clásicas sobre la organización, asumen supuestos bastante simplificados sobre el ser humano, al cual le asignan un papel pasivo en su accionar, limitándolo a lo que estrictamente dice el contrato con el que se relaciona con la institución, y suponiendo que puede ser asignado de un lugar a otro según la conveniencia de la organización, como si éste funcionara en razón de la empresa tal si fuese una pieza a la que se puede cambiar de posición sin problema alguno. Todo el desarrollo teórico profundiza en los aspectos de la estructura organizacional, como si frente a todo problema existiera una mejor forma o una determinada norma que garantizara su superación.

Es a partir de los años '30, con las investigaciones de Elton Mayo y sus colaboradores, que se incorpora formalmente el factor humano al análisis de la organización. Estos investigadores, trabajando para la Western Electric Company, en los talleres de Hawthorne (que fabricaba teléfonos para la compañía estadounidense Bell) comenzaron a realizar estudios en la línea de los que realizaban los científicos fisiológicos tradicionales, como provocar cambios en la iluminación del área de trabajo de un grupo de obreros, etc. El descubrimiento importante al que llegaron, fue que tanto el grupo al que se le modificaban estos aspectos de infraestructura, como el grupo testigo presentaban variaciones en sus rendimientos. Estos resultados, fortalecidos y profundizados con posteriores experiencias de tipo "test room", mostrarán que el conjunto de operarias seleccionadas para el experimento se comportará de manera independiente de las modificaciones ambientales del taller, y por el contrario muy vinculado a cambios afectivos con relación a la empresa y al significado que estas obreras le dan a su participación en estas experiencias (donde la dirección y la empresa han puesto mucha atención). Estos estudios culminarán por generar una nueva teoría sobre la organización: la teoría de la motivación organizacional.

Los principios básicos que esta escuela plantea son la existencia de necesidades humanas profundas, a las cuales la organización debe encontrar solución si quiere alcanzar el desarrollo efectivo de sus metas; que la motivación de los trabajadores es un factor importante que debe tener siempre en cuenta la organización; y que generalmente una fuente de satisfacción de estas necesidades es la existencia

de grupos informales. Tras estos principios los investigadores tratarán de resolver los problemas de las motivaciones humanas, de forma de que la organización cumpla con sus objetivos. (José Arocena).

Los medios con los que se pretende lograr el funcionamiento racional de la organización incluyen la clasificación de las necesidades humanas, el estudio de los mecanismos de respuesta (satisfacción), las aspiraciones y la motivación, las aspiraciones y los grupos informales, y los estilos de mando más adecuados según el "clima" de la organización. (José Arocena).

Los supuestos sociales sobre la naturaleza humana, que conformaron esta escuela (de las relaciones humanas) alcanza su máximo desarrollo tras los aportes de Maslow, etc. sobre las necesidades humanas que debieran de responderse. (ver cuadro con las diferentes clasificaciones y categorizaciones)

Cuadro comparativo de las categorías sobre las motivaciones básicas de los integrantes de una organización:

Categorías de Maslow	Categorías de Alderfer	Necesidades Mc.Clelland	Factores de Herzberg
Necesidades fisiológicas	Necesidades de existencia	Poder	Condiciones de trabajo
Necesidades de seguridad (material) Necesidad de seguridad (interpersonal)			Salario y beneficios. Supervisión.
Necesidades de afiliación, sociales y de logro.	Necesidad de relacionarse con otras personas	Afiliación	Compañeros de trabajo
Necesidad de auto - valoración (retroinformación de otras personas). Necesidad de auto - valoración (actividades que confirmen esa necesidad).	Necesidad de crecimiento	Logro	Reconocimiento. Progreso. Responsabilidad.
Auto - actualización			Grado de exigencia del empleo.

fuelle: Schein, E. 1982.

Las categorías resumidas son altamente contrastantes con aquellas que sostienen los autores que siguen a Taylor y aquellos quienes concuerdan con la Teoría X sobre las motivaciones humanas.

Son además un escalón esencial para comprender los supuestos de auto - actualización, a partir de donde surgen variados planes de formación de dirigentes de empresa como el Plan Scanlon, etc.

Su desarrollo final, uno de los resultados conceptuales más terminados de la escuela de las relaciones humanas, es el conjunto de supuestos conocidos como la Teoría Y de Mc. Gregor.

Supuestos Sociales de la Teoría Y:

- a) "Las motivaciones humanas caen en una jerarquía de categorías. Empezando de la más básica, son ellas (1) las necesidades fisiológicas básicas; (2) las necesidades de supervivencia, protección y seguridad; (3) las necesidades sociales y de afiliación; (4) las necesidades de autosatisfacción e importancia; (5) las necesidades de autoactualización, es decir, la necesidad de hacer uso máximo de su propio talento y recursos... (Maslow, 1954; Hughes, 1958)". (Schein, 1982).
- b) "El individuo trata de madurar en el trabajo y es capaz de hacerlo en el sentido de tener cierta autonomía e independencia... (Argyris, 1964)". (Schein, 1982).
- c) Los individuos son capaces de autocontrolarse y automotivarse, todo control o incentivo externo puede afectar su capacidad de adaptación. (Argyris, 1964).
- d) "No existe un conflicto inherente entre la autoactualización y una efectiva actuación organizacional. Si al empleado se le da la oportunidad puede integrar sus objetivos con los objetivos de la organización (Mc. Gregor, 1960)." (Schein, 1982).

A pesar de que esta escuela introdujo nuevos elementos a la discusión sobre la organización, aún perdura una visión simplificada de la realidad (monística como la llama Arocena). El pensar que los objetivos personales de los trabajadores pueden llegar a compatibilizarse con los de la organización, no sólo es una utopía, sino que al final termina por aceptar una única lógica, aquella de la organización.

IV. 1. 3 – LOS ANÁLISIS DE CONTINGENCIA.

Los intentos por encontrar una forma única de explicar el fenómeno de las organizaciones fue una búsqueda permanente e infructuosa. Cada vez que se constituía una teoría absoluta, una nueva y opuesta surgía a contradecirla. Surgen de este modo formas de pensar, de analizar y trabajar con la organización, teniendo en cuenta sus especificidades, su propia historia y desarrollo.

"Contingencia" es el concepto que hace referencia a la posibilidad de que una cosa suceda o no suceda. Se la utiliza para referirse al riesgo que supone enfrentarse con alternativas aleatorias.

Los análisis de contingencia o las teorías de contingencia proponen la no-existencia de una forma perfecta de organización, menos aún de liderazgo. Será en

función de la existencia de determinadas variables que la "mejor" organización deba ser de una u otra manera.

Como las organizaciones son muchas, y casi infinitas las variables que las caracterizan, muchos estudiosos buscaron determinar las características limitantes en el diseño organizacional. Fundamentalmente existen dos teorías que tratan de explicar el fenómeno. Por un lado Woodward propone que es en función de la tecnología que una organización debiera constituirse de tal o cual modo. Por otro lado Lawrence y Lorsch afirman que esto está relacionado al ambiente y a las formas de procesar la información requerida.

Joan Woodward, tras el estudio de un gran número de empresas, llegó a la conclusión que el tipo de estructura no dependía ni del tipo de producto, ni del tamaño de la organización. Tampoco descubrió relación entre el tipo de estructura y la efectividad de la organización (medida con un complejo de variables objetivas, cuanti y cualitativas). Su significativo aporte fue descubrir una relación más o menos estrecha entre la tecnología aplicada en el proceso de manufactura, y el diseño organizacional. Elaborando tres categorías "tecnológicas" o "tipos de procesos": (1) producción unitaria o en pequeñas series; (2) producción en gran serie (masiva) y (3) producción en continuo; Woodward encontró que por cada una de estas categorías, existía una estructura tipo más eficiente, y que aquellas que se separaban de este modelo por tener más o menos niveles jerárquicos, etc. alcanzaban resultados menores al promedio.

Estudios posteriores han demostrado que existen al menos dos factores que moderan estos resultados (Gibson, 1990), el tamaño y la elección de los administradores.

El análisis de contingencia fue ampliado por Lawrence y Lorsch, al introducir la variable "tecnología" a una categoría más amplia: el ambiente. Los autores no sólo discrepan con la existencia de un único y mejor modelo organizacional, sino que introducen la discusión sobre las diferentes formas que pueden tomar los distintos subsistemas de una misma empresa. En la medida que cada sección de una organización tiene determinada relación con su ambiente, y tiende a especializarse en su función (capacitar sus cuadros, departamentalizar su unidad), se va dando un fenómeno que Lawrence y Lorsch denominaron "diferenciación". Este proceso debe ir complementado con otro de "integración" que buscará mantener los canales para lograr un esfuerzo conjunto en el sentido determinado por la organización.

Estos tres conceptos: ambiente (la variable independiente), proceso de diferenciación, y proceso de integración (variables ajustables por la organización), que interaccionan entre sí, van generando diferentes estructuras organizacionales, con diferente eficacia. Estas respuestas en general han demostrado que organizaciones frente a ambientes "estables" (homogéneos y "ciertos") pueden usar eficazmente sistemas de tipo clásico - burocrático. Sin embargo si el ambiente es diverso e incierto, las formas organizativas necesarias deberán ser flexibles, orientadas a procesos, participativas, y con esquemas de satisfacción de necesidades de los trabajadores.

El desarrollo posterior de algunas de las ramas de la escuela de las relaciones humanas fue fundando un nuevo tipo de acercamiento al tema de las organizaciones. Fundamentalmente incluyó aspectos como la evolución y el desarrollo que tanto los individuos como la propia organización iban dando a lo largo del tiempo.

Comprender que el hombre, además de tener necesidades y sentimientos que satisfacer, es además un ser racional y flexible son elementos que incorporarán las teorías posteriores.

IV. 1. 4 – LAS POSICIONES SISTÉMICAS.

La teoría general de sistemas ha sido ampliamente utilizada en muy diferentes áreas del conocimiento. Su influencia puede detectarse en muchas teorías sobre la organización. En este capítulo sin embargo sólo se expondrán dos experiencias particulares, netamente sistémicas: el modelo integrado (the mix model) de Chris Argyris, y la escuela socio-técnica del Instituto Tavistock de Londres.

IV.1.4.1 - "THE MIX MODEL" (CHRIS ARGYRIS).

Chris Argyris en su obra "El individuo dentro de la organización" propone un nuevo acercamiento a esta debatida temática del análisis de las organizaciones. Partiendo de la escuela de las relaciones humanas, y reconociendo posteriormente la importancia de rescatar algunos valores de los pensadores racionalistas, propone un nuevo enfoque. Siguiendo a Scott, acota que la teoría clásica racional o fisiológica, y la de las relaciones humanas "podrían ser casos especiales de una más amplia – teoría de los sistemas -".¹³ El desarrollo de su enfoque buscará integrar las dos visiones clásicas, agregándole el nuevo marco surgido tras el desarrollo de "la teoría general de sistemas".

Para comprender enteramente los planteos de este autor debemos conocer los elementos que considera primordiales. Así, "el sistema abierto" que es la forma como concibe Argyris a la organización se ve afectado por una serie de factores pertinentes. Arocena en base a este mismo trabajo los presenta:

- Necesidades, actitudes, valores, sentimientos del individuo.
- Objetivos, procesos, normas, atracción del grupo.
- Actividades y líneas de acción ligadas al poder, a las recompensas, a las sanciones, a la comunicación y al ritmo de trabajo.
- Actividades informales: trabajo a desgano, apatía, indiferencia, conflictos entre servicios, conformismo, desconfianza.

Otro elemento importante que introduce Argyris en la discusión sobre el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones es el de la "energía

¹³ (Pág. 23). Argyris, Ch. "El individuo dentro de la organización". Ed. Herder, Barcelona; 1979.

psicológica". Para el autor las organizaciones además de incorporar energía física e información como "inputs" del sistema, incorporan otra fuente que es indispensable y está indisolublemente ligada a los procesos humanos: es la energía psicológica de los individuos. Debe entenderse que este nuevo concepto no puede desvincularse de la organización, ni del medio ambiente donde ésta se encuentra. Individuo, organización, sociedad y cultura son distintos elementos que interactúan en una misma realidad. La energía psicológica es un concepto que busca "explicar la conducta humana observable, que no quede adecuadamente explicada mediante la energía fisiológica".¹⁴

Este concepto se relaciona a las necesidades psicológicas que generan "tensiones" en los individuos, quienes buscan a través de sus conductas una forma de superarlas. La supresión de tales tensiones lleva a un nuevo concepto, el éxito psicológico. Según Argyris, y como esquematiza Arocena, el éxito psicológico involucra: una auto atribución de valor y competencia (el individuo se siente competente); una definición realista de objetivos y de mecanismos de auto evaluación; la posibilidad de aculturizarse y aumentar su autoestima. "El éxito psicológico consiste, según esta hipótesis, en el mecanismo que sirve para aumentar la autoestima"¹⁵. En la medida que un individuo tenga una alta autoestima (asociada a experiencias de éxito psicológico en su haber) tendrá una mayor energía psicológica potencial. Tal energía (Argyris) (Arocena) además:

existe en todos los individuos.
no puede ser bloqueada permanentemente.
varía en cantidad según el estado de ánimo.

La estructura de la organización y las formas de actuar de sus directivos por ejemplo serán variables que faciliten o no el éxito psicológico de sus subordinados. También lo serán las características del ambiente donde se desarrolla la organización. Así, en países desarrollados, donde los individuos tienen garantizadas las necesidades fisiológicas y de seguridad (ver categorías de Maslow) la fuente de energía psicológica se asociará a las necesidades de autorrealización, aspecto que no motivará la conducta de los subordinados en otras situaciones (por ejemplo en países subdesarrollados donde los niveles más básicos de necesidades no sean garantizados).

Otro aspecto a puntualizar es que los involucrados en una organización son actores libres, que generalmente están esforzándose por alcanzar el éxito psicológico. Este aspecto que no es consciente por lo general, está relacionado a las estructuras no intencionadas o grupos no formales que surgen en una organización, en forma independiente del diseño original. Son ellos los canales que promueven la salud mental de los individuos, que no puede alcanzarse a través de los clásicos esquemas rígidos de la organización.

Esta necesidad de éxito psicológico puede ser relacionada también con distintos modos de adaptación: absentismo, rotación, agresividad, incluso con los fenómenos

¹⁴ (Pág. 14) - Ibid.

¹⁵ (Pág. 43) - Ibid.

como la sindicalización, entre otras.¹⁶ Los valores que se van generando a través de estas actividades pueden incluso llegar a ser contrarios a los que la organización promueve. Pero son resultado de la frustración de los trabajadores frente al rígido diseño original.

Frente a esta realidad, que incluye actividades no intencionadas, grupos con diferentes concepciones sobre la misma **organización** en la que se encuentran, etc. Argyris desarrolla en su análisis, nuevas propiedades esenciales de ésta:

(Argyris) / (Arocena)

- a) Pluralidad de partes.
- a) Las partes se interrelacionan formando el conjunto organizado.
- b) Se busca alcanzar uno o más objetivos específicos.
- c) Existe adaptación permanente al ambiente.
- d) Mantenimiento del estado de interrelación y diferenciación de la organización de su entorno.

Todas estas propiedades se encuentran siempre interaccionando en toda organización, son el marco en el que se desarrollan las actividades esenciales.

Actividades o outputs de la organización que Argyris resumió en:

- a) Alcanzar los objetivos.**
- b) Mantener el sistema interno.**
- c) Adaptarse al medio externo.**

Según esta posición sistémica, una organización será eficaz cuando pueda mantener o profundizar la resultante de estas tres actividades con "inputs" constantes o decrecientes, y no como se afirma en la concepción tradicional, al simplemente "cumplir con los objetivos."

Esta nueva concepción de eficacia organizacional necesita sin embargo una forma de operativizarse. "Necesitamos crear sistemas contables capaces de evaluar, además de las actividades tendientes a lograr los objetivos, los costos de mantenimiento, el sistema interno, así como los costos requeridos por la adaptación al medio ambiente exterior."¹⁷

El tener en cuenta la existencia de actividades no intencionadas, que consumen energía y afectan la eficacia organizacional, y el buscar comprender las actitudes y sentimientos de los involucrados en la organización, es la vía más acertada para acceder a una información no deformada sobre la verdadera situación de la empresa y la única forma de revertir los procesos que la hacen ineficaz.

¹⁶ (Págs. 83 – 85) – Ibid.

¹⁷ (Pág. 164) – Ibid.

En definitiva el modelo mixto, "mix model" o modelo integrado¹⁸ busca encontrar formas que permitan destinar mayor proporción de energía psicológica al trabajo. Busca resolver el problema de las actividades compulsivas y brindar mayores oportunidades de éxito psicológico a los individuos de la organización. Esto no quiere decir centrarse en la necesidades de las personas tal como lo planteaban los teóricos de las "relaciones humanas" sino generar actividades que representen enfrentar riesgos y desafíos, que al final ayuden a elevar la autoestima de los individuos involucrados en la organización. Ahora bien, los cambios no sólo deben plantearse en la estructura formal de la organización, sino que deben generarse también en los propios partícipes.

El modelo integrador es en definitiva el marco donde deben analizarse estos cambios estructurales y actitudinales. Si aceptamos como dice el autor, que cada una de las propiedades esenciales de las organizaciones (aspecto planteado previamente) son una dimensión particular del constructo "organización", entonces el modelo nos explicita los extremos de este continuum. Tales perfiles se definen en la Tabla que se presenta a continuación:

Organización que se aleja de las propiedades esenciales.	Organización que se acerca a las propiedades esenciales.
a) Una parte o subconjunto controla el todo (conjunto).	a) La interrelación de las partes es quien controla el conjunto.
b) Conciencia de la pluralidad de las partes.	b) Conciencia del conjunto como integración interactiva de los componentes.
c) La consecución de objetivos está relacionada a cada parte de la organización.	c) La consecución de los objetivos está relacionada con todo el conjunto.
d) Incapacidad de influir sobre actividades esenciales orientadas al interior.	d) Capacidad de influir sobre actividades esenciales orientadas al interior.
e) Incapacidad de influir sobre actividades esenciales orientadas al exterior.	e) Capacidad de influir sobre actividades esenciales orientadas al exterior.
f) las actividades esenciales son influidas por el presente.	f) las actividades esenciales son influidas por el presente, el pasado y el futuro.

Este modelo propuesto por Argyris parece ser bastante coincidente con otras propuestas que buscan explicar el fenómeno "organización". Por ejemplo Likert establece dos tipos básicos de sistemas organizacionales, los autoritarios y los participativos; Mc. Gregor plantea el antagonismo con sus "teoría X" y "teoría Y" sobre la organización; Barnes habla de "sistema cerrado" y "sistema abierto", Burns y Stalker las resumen en "organización mecanicista" y "organización orgánica".

¹⁸ Se hace referencia al modelo integrado de Argyris según la traducción francesa de "mix model", que es absolutamente distinto al grupo integrador clásico previamente explicado, modelo que buscaba acercar las teorías fisiológica o científica con la burocrático administrativa de Weber

En definitiva todas establecen distinciones entre la organización:

- a) que es dirigida por un nivel superior y exclusivo del conjunto, frente a aquella cuya dirección supone la participación de muchos niveles;
- b) que basa su trabajo de dirección en un modelo unilateral, autoritario, frente a aquellas que promueven la cooperación y la interdependencia;
- c) que tiende a especializar las tareas en desmedro de una visión global de la empresa, frente a la que prioriza la interrelación de tareas aumentando la comprensión sobre el conjunto;
- d) que centraliza la información, los premios y los castigos y la pertenencia de los miembros, frente a la que descentraliza tales actividades;
- e) que basa la lealtad, compromiso y responsabilidad de sus miembros en la dirección, frente a la organización que busca que el conjunto madure estas actitudes;
- f) que pone énfasis en la competencia entre subgrupos en lugar de promover la cooperación de los distintos niveles de la organización.

La particularidad del modelo integrador - dice Argyris - se encuentra en que no sale, como las otras teorías, de la comprobación empírica y la sistematización posterior, sino que se desarrolla a partir de las propiedades esenciales de constructo "organización".

IV.1.4.2 - EL SISTEMA SOCIO TÉCNICO (INSTITUTO TAVISTOCK LONDRES).

Las investigaciones realizadas por Rice, Trist y los autores de esta escuela se fundan en la importancia que tienen para la tarea organizacional y para las relaciones interpersonales, la interacción de los aspectos sociales y tecnológicos de la organización y las características del entorno ambiental. Por esto a las organizaciones las conciben como sistemas socio técnicos complejos.

El principio fundamental que manejan es que la tecnología o el sistema técnico interactúa y condiciona en parte el sistema social de la organización. Lo mismo ocurre en sentido contrario. También influyen en la organización, variables condicionadas por el ambiente por ejemplo recursos naturales, efectivo, mano de obra. En particular los autores destacan las características socio psicológicas que ya vienen determinadas al ingresar un individuo a la organización. Por esto los autores conciben a la organización como un "sistema abierto", con "interacciones socio técnicas complejas".

El ejemplo más utilizado para corroborar la teoría es el que llevó a cabo Trist y sus colegas en las minas de carbón en Inglaterra, donde se vio que con tecnología tradicional (los obreros picaban, cargaban y transportaban el carbón) se formaban grupos muy cohesivos. Los peligros de las tareas, la proximidad física, entre otros factores generaba estos fuertes vínculos interpersonales. Ante la introducción de una nueva tecnología, más segura y más rápida pero que disgregaba los grupos, se comprobó un resultado contrario al que se esperaba, la producción bajó.

“(Estos) resultados (...) se han encontrado en todas las compañías en las que se han rediseñado los cargos sin haber tenido en consideración los efectos posibles que estos cambios hubiesen podido tener en las relaciones sociales del trabajador. En cada caso se ha observado también que la organización informal en verdad juega un papel muy importante en suplir las necesidades emocionales más apremiantes de los miembros de la organización y por consiguiente no se pueden desconocer o prohibir (Blazer, 1976; Schrank, 1978)”.¹⁹

IV. 1. 5 – LA RACIONALIDAD LIMITADA DE LA ORGANIZACIÓN.

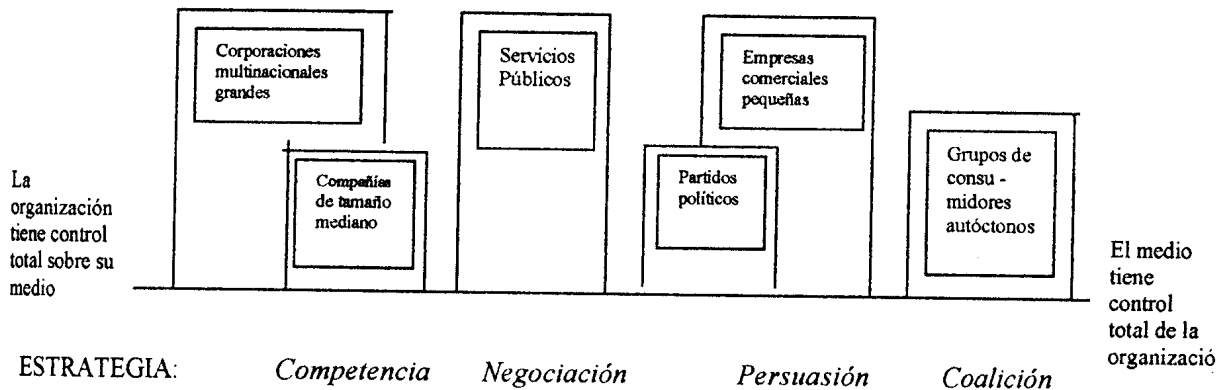
March y Simon entre otros autores han sido los responsables de poner en evidencia algunas de las dificultades que las teorías organizacionales tienen a la hora de explicar “la racionalidad de la organización”. Generalmente usadas para el análisis de empresas comerciales, las teorías sobre la organización enfatizan la idea de la máxima racionalidad, aspecto que los autores contraponen a la idea de racionalidad limitada. Esto es que toda organización, ya sea por las complejas negociaciones que deben dar los bloques y coaliciones internas (que a su vez reducen su flexibilidad), ya sea por la imposibilidad material de conocer todas las variables de un problema, o por otros factores limitantes, nunca alcanza una solución óptima “desde el punto de vista de la racionalidad de la organización”.²⁰

Thompson y Mc. Ewen tomando aspectos de los sistemas abiertos y de los modelos de March y Simon proponen que el ambiente es uno de los factores más importantes a la hora de limitar la racionalidad de la organización. Así describen un continuum de situaciones donde va cambiando la libertad de la organización para fijar sus metas y las estrategias de negociación para lograrlo.

¹⁹ (Pág. 58) – Schein, E. “Psicología de la organización”, 1982.

²⁰ (Pág. 50) - Arocena, J. “ Discusión sobre el concepto de racionalidad en la teoría de la organización”. En “Reforma del Estado. Más allá de la privatización”. 1993.

Continuo de poder en las relaciones entre la organización y su medio (basado en Thompson y Mc. Ewen, 1958) – tomado de “Psicología de la organización” Schein, 1982.



Volviendo a los autores de “la racionalidad limitada”, Arocena sintetiza el método en dos aspectos: las opciones de la organización, y la percepción e identificación de ésta. En cuanto a las opciones, existirían por un lado la opción óptima, aquella que tuviera en cuenta todos los criterios necesarios para comparar entre distintas alternativas, y que sería la opción preferida luego del análisis de todas. Por otra parte existiría una opción satisfactoria, que es aquella por la que se optaría cuando se supera un nivel mínimo de un número limitado de opciones. En cuanto a la percepción e identificación tiene que ver con la forma en que se percibe la organización, con la interrelación cognitivo – afectiva de los individuos y de la organización, y con la forma en que se simplifica esta realidad para poder tomar una decisión determinada.

La teoría de la firma de Cyert, y de March y Simon pone énfasis también en los fines organizacionales. Aspecto que profundizarán otros autores como Perrow.

En este caso March y Simon buscan remarcar la existencia de diferentes fines en una organización. En forma similar a la diferenciación entre fines manifiestos y latentes, estos autores ofrecen el siguiente esquema:

- Por un lado existen *los fines oficiales* aquellos explicitados públicamente por la organización.
- Por otra parte existen *los fines operativos*, aquellos que guían realmente la acción de la organización, que son definidos por sus líderes o coaliciones dominantes.
- En último lugar aparecen *los fines operacionales*, aquellos que pueden medirse y que de alguna manera sirven de fines intermedios a los fines operativos (que no son medibles directamente).

En definitiva, lo que proponen March y Simon es que la libertad y racionalidad de los individuos, y de la organización siempre están limitadas y siempre son contingentes. Siempre existen restricciones a la hora de definir las opciones, y además existen diferentes tipos de objetivos según los grupos e individuos.

IV. 1. 6 – LA RACIONALIDAD RELATIVA DE LA ORGANIZACIÓN.

Avanzando sobre los planteos de March y Simon, Michel Crozier afirma que la racionalidad organizacional no sólo es limitada por un conjunto de factores diversos, sino que NO responde a una única lógica. Este autor afirma que en toda organización coexisten dos puntos de vista que pueden llegar a ser contradictorios. Por un lado existe una lógica individual y “egoísta” de cada actor dentro de la organización, y por otro lado encontramos una lógica finalista del sistema organizado, (la lógica de la organización).

Michel Crozier critica los planteos organizacionales a priori, ya sea aquellos provenientes de los autores “científicos” de la organización, ya sea aquellos que se centran en el individuo “olvidando” la organización. Plantea que toda organización es abordable en tanto constructo humano, y que sólo tiene sentido en la medida que es tratada cual relación entre individuos. Incluye y da nuevas perspectivas a la importancia de la estructura organizativa, reglamentos y jerarquías, pero ahora como factores que determinan el tipo de relaciones que se darán entre los miembros.

Reconoce de March y Simon el haber propuesto un modelo que permite visualizar la limitada perspectiva de los integrantes de la organización, que van tomando sus decisiones de manera secuencial y en vistas a un umbral mínimo de satisfacción. O sea sin tomar en cuenta todo el panorama (sin una visión sinóptica), y sin poder realizar por tanto un análisis sobre la opción óptima.

Los actores, por todo lo antedicho tienen en la organización una libertad restringida, una racionalidad limitada. Proceden sin embargo bajo una *estrategia*. O sea definitivamente toman partido, su comportamiento es activo, y racional, incluso cuando no tengan objetivos o proyectos definidos, y a pesar que siempre se encuentran restringidos y limitados. Esta decisión se dará aprovechando coyunturas para mejorar su situación (estrategia ofensiva) o buscando las formas para mantener su lugar, su libertad (estrategia defensiva).

Es fundamentalmente del comportamiento empírico observado que el autor identifica y define este nuevo concepto: *la estrategia*. Esta, que no es sinónimo de voluntad, ni de operación necesariamente consciente, es por otro lado absolutamente inseparable del constructo organizativo, y de las permanentes *relaciones de poder* que se dan en su interior.

Simplificando, Crozier propone estudiar las estrategias para comprender la organización, y esto supone comprender las siempre presentes *relaciones de poder*. El poder supone una relación recíproca y desequilibrada entre individuos y/o grupos, y no un atributo especial. Implica una relación instrumental, donde unos actúan sobre otros en función de determinado fin (ya sea consciente o no), y donde cada relación entre actor es particular y única.

¿Pero cómo es que actúan determinados individuos o grupos sobre otros para que se den relaciones de poder? Fundamentalmente actúan negociando, en un intercambio que condiciona sus posibilidades de acción. Se habla de que quien tenga mayor libertad para rehusar o no el llevar adelante una acción solicitada por la otra parte es quién tiene mayor poder. Es el individuo con más libertad de acción, aspecto que puede ser basado en la fuerza, la riqueza, el prestigio, la autoridad u otros recursos que dispondrán pero de forma desigual. El autor le llama "zonas de incertidumbre" o sea "circunstancias [que permiten] forzar al otro a colocarse sobre un terreno menos favorable o ceder".²¹

Pero no sólo importa que un grupo o un individuo manejen una amplia zona de incertidumbre, sino que ésta debe ser pertinente al problema en cuestión. De nada sirve que un obrero conozca al detalle la técnica de fabricación del vidrio, cuando la fábrica donde trabaja se ha reconvertido al plástico. Poco o nada de poder tendrá ya que su pericia está fuera del problema, no condiciona la capacidad de acción de nadie.

"El dilema que enfrenta todo actor en organización es, por un lado, plantear soluciones frente a lo imprevisible, pero por otro lado, mantener una suficiente dosis de incertidumbre como para seguir siendo necesario. Es evidente que si la incertidumbre desapareciera totalmente, él perdería su fuente de poder".²²

El que la incertidumbre se mantenga o no, el que existan recursos efectivamente movilizables en una determinada relación, y el que éstos sean pertinentes en relación al problema, o sea al tipo de relación de poder que se da, varía no sólo por las diferentes fortalezas de los individuos, sino por las limitaciones estructurales que enmarcan la situación. La organización con su organigrama, con sus reglamentos y jerarquías afectará las zonas de incertidumbre existentes y la capacidad de juego de los individuos; además de la voluntad de estos para arriesgarse en determinadas estrategias, dadas esas condiciones.

Crozier identifica los cuatro principales ámbitos de incertidumbre en una organización, los llama las fuentes de poder. Estas son:

- La especialización funcional (la pericia de un experto, que lo deja en buenas condiciones para negociar con sus colegas y con la organización).
- Las relaciones entre la organización y su medio (zona de permanente incertidumbre donde existen actores intermediarios que adquieren gran importancia y poder al conocer y manejarse en ambos sistemas).
- El control de la comunicación y de la información dentro de la organización.
- Las reglas organizativas.

La organización, dice Crozier – "... no es más que un Universo de conflicto, y su funcionamiento el resultado de los enfrentamientos entre las racionalidades

²¹ (Pág. 60) – Crozier, M. "El actor y el sistema", 1990.

²² (Pág. 53) - Arocena, J. " Discusión sobre el concepto de racionalidad en la teoría de la organización". En "Reforma del Estado. Más allá de la privatización". 1993.

contingentes, múltiples y divergentes de actores relativamente libres, que utilizan las fuentes de poder de que disponen”.²³

Para entender entonces como es que la organización sigue manteniendo su unicidad y sus objetivos cuando lo que en realidad existe son actores individuales con sus propias estrategias en relaciones de poder, el autor introduce un nuevo concepto al análisis: *el juego*. Este constructo es para Crozier el eje de la acción organizada. “Si se trata de un juego de cooperación, que siempre es el caso tratándose de una organización, el producto del juego será el resultado común que busca la organización”.²⁴

Es en el juego donde los distintos participantes fijan sus estrategias y adoptan acciones de acuerdo a las reglas socialmente construidas. Se mueven entre márgenes de libertad y restricción. Es en este proceso donde pueden observarse los fenómenos de relación y negociación, superando los estáticos conceptos de estructura, función y persona.

“... el juego es un constructo humano. Está ligado a los modelos culturales de una sociedad y a las capacidades de los jugadores, pero sigue siendo contingente como cualquier constructo. La estructura, de hecho, no es más que un conjunto de juegos; la estrategia o las estrategias de cada uno de los participantes no son más que el o los partidos que adopten en el juego, y la naturaleza del juego es la que les da su racionalidad”.²⁵

Para estudiar el fenómeno de la organización Crozier propone el método del Análisis Estratégico, que consiste en desentrañar las relaciones de poder, las estrategias, y los juegos que se desarrollan en este ámbito. Relaciones y “reglas” que muchas veces pueden sobrepasar los límites estrictos de la propia organización. Este aspecto en particular amplía aún más las deliberaciones del autor. Es que no solamente se trata de juegos y estrategias. En la medida que éstas se vuelven más o menos estables, y que sus actores orientan sus acciones de manera racional a las “reglas” que se establecen, se comienza a conformar un conjunto de interacción que bien podemos llamar sistema. Crozier lo llama *el sistema de acción concreta*. Esta forma de acercarse al problema permite salir de la aún estrecha perspectiva de la contingencia estructural de los autores “científicos”, e incluir en un análisis de estrategias, actores y posiciones que superan la frontera de una determinada organización. Así la lógica de juegos y estrategias se da tanto en el sistema interno (“sistema de acción interno”) como en el medio externo a la organización. “El sistema, en este caso, no es un esquema a priori, sino un ensayo por reconstruir un constructo humano indispensable en la búsqueda de las actividades y de las relaciones sociales”.²⁶ Lejos del modelo cibernético o de la definición funcionalista, el sistema, cuando se hace referencia a los sistemas de acción concreto, es el constructo contingente (por lo tanto no natural) que resulta del conjunto de estrategias, juegos y reglas probadamente racionales que se

²³ (Pág. 77) – Crozier, M. “El actor y el sistema”, 1990.

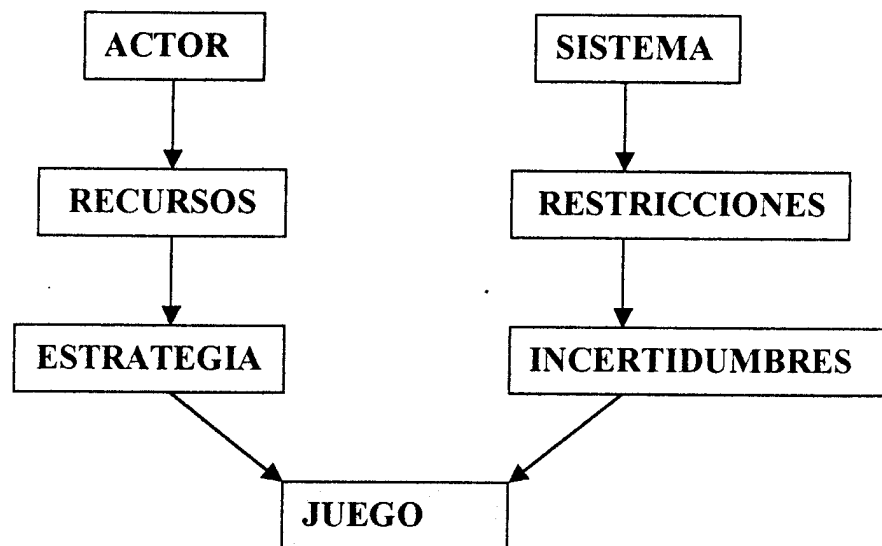
²⁴ (Pág. 90) – Ibid.

²⁵ (Pág. 94) – Ibid.

²⁶ (Pág. 201) – Ibid.

determinan empíricamente y que hacen a un determinado grado de integración social. "Podemos, pues, definir *un sistema de acción concreto* como un conjunto humano estructurado, que coordina las acciones de sus participantes mediante mecanismos de juego relativamente estables y que mantiene su estructura, es decir, la estabilidad de sus juegos y las relaciones que existen entre éstos, mediante mecanismos de regulación que a su vez constituyen otros juegos".²⁷

La lectura dualista de la organización que hace Crozier puede esquematizarse de la forma siguiente:



(Arocena en base a Crozier).

²⁷ (Pág. 236) – Ibid.

IV. 1. 7 – LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Estando de acuerdo con que las organizaciones son constructos humanos, contingentes y absolutamente ligados a las racionalidades parciales de los individuos integrantes, la cultura organizacional hace un aporte desde el punto de vista de la constitución de las identidades de los participantes.

“La cultura reúne todos los elementos de la vida psíquica, las representaciones mentales de las que se sirven los individuos para comunicar, el lenguaje, pero también las normas, los valores, la idea de uno mismo y de los otros, de lo que se hace y de lo que no se hace, etc.”²⁸

Todos estos elementos se encuentran en la cotidiana realidad de cualquier ser humano. Así la cultura se conforma en el ambiente que determinan una ciudad, una escuela, una empresa, una familia o cualquier otra entidad en la que participe una persona.

La estructura productiva, la división del trabajo, los reglamentos, la existencia de grupos informales, entre otras innumerables variables, hacen a cada situación un marco particular donde se desarrolla una cultura organizacional específica. Aspecto que se vuelve aún más complejo al tomar en cuenta al individuo y la forma en como él capta todos estos estímulos y condicionantes.

Siguiendo a R. Sainsaulieu, es evidente que entender la cultura, o sea “la visión global de las cosas” que tiene un actor en la organización, es de primera importancia para poder comprender sus estrategias. En definitiva “la cultura influye ampliamente el juego.”²⁹

En resumen las organizaciones no sólo se constituyen como síntesis contingente de los objetivos y estrategias de los individuos en ellas, sino que configuran el marco donde se desarrollan sus propias identidades.

“El sistema social organizado, lejos de ser simplemente un instrumento de producción, o una forma de eficiencia funcional, o una fuente de satisfacción de necesidades, es, sobre todo, la colaboración entre actores libres tejiendo sus estrategias de poder y construyendo sus identidades”³⁰

²⁸ Sainsaulieu, R. Traducción de “L’Analyse sociologique des conditions de travail” ANACT, París. 1981.

²⁹ Ibid.

³⁰ (Pág. 56) - Arocena, J. “Discusión sobre el concepto de racionalidad en la teoría de la organización”. En “Reforma del Estado. Más allá de la privatización”. 1993.

El Análisis Cultural de Renaud Sainsaulieu le llevó a plantear una gama de modelos de relaciones, o sea categorías diferenciables de comportamientos, que atendían aspectos como "...las relaciones entre colegas, en el grupo, en relación a las jerarquías y a los líderes informales."³¹ Así se plantean cuatro modelos que representan culturas distintas, coherentes en sí mismas, que aparecen en diferentes situaciones, asociadas a diferentes clases sociales, diferencias de sexo y de edad, distintos grados de escalafón y de calificación, etc. En forma muy sucinta los modelos son:

- El modelo de retirada
- El modelo de fusión.
- El modelo de afinidad selectiva.
- El modelo de negociación.

³¹ Sainsaulieu, R. Traducción de "L'Analyse sociologique des conditions de travail" ANACT, París. 1981.

IV. 2 EL COOPERATIVISMO.

IV. 2. 1 - LA COOPERACIÓN.

En su sentido más amplio el cooperar es el realizar en forma conjunta (más de un individuo) determinada acción, buscando un mismo fin.

Esta amplísima definición, aplicable a innumerables casos en la vida cotidiana de cualquier persona, es acotada en distintas formas, según los diferentes autores cooperativos, que buscan con esto referir este concepto a un determinado tipo de organización: las cooperativas.

Así para los autores de la Teoría Económica de la Cooperación⁴⁵, esta debe referirse exclusivamente a la forma en que determinadas personas (naturales o jurídicas) desarrollan su forma de relacionarse para cumplir con un objetivo económico común. Estos autores mencionan a J. St. Mill⁴⁶ que distingue por un lado "la cooperación compleja e inconsciente", aquella que se da entre los diferentes agentes del mercado, y que se traduce en los movimientos de precios y de oferta y demanda. Es la "mano invisible" de la que hablaba Adam Smith, la coordinación independiente de los sujetos económicos que intervienen en las operaciones de mercado. Por otro lado J. St. Mill menciona la existencia de una "cooperación simple y consciente", la cooperación propiamente dicha. La acción coordinada, negociada en forma explícita por aquellas diferentes personas, que buscan la conquista de determinada meta económica. Relación que para estos autores puede ser absolutamente puntual, inclusive cuando estos mismos sujetos pueden competir entre sí en otras áreas no convenidas.

Autores como Jorge Orozco Vilchez encuentran la cooperación, como una forma de relación entre distintos individuos que buscan satisfacer determinadas necesidades, que pueden ser económicas o no. Incluso cuando no sean conscientes de las propias características con que llevan adelante su acción: voluntariedad, libre adhesión, sin fines de lucro, democracia. Cuando se tratan de satisfacer necesidades económicas, el autor mencionado separa por un lado aquellos quienes defienden la cooperación como base de determinado tipo de empresas (las cooperativas) dentro del sistema capitalista (Frank Robotka, Raymond Philipps), o porque las proyectan como una forma paralela dentro del sistema capitalista, al que moderan (Schultze - Delitzsch, Raiffeisen, Victor A. Huber, León Walras, G. Fauquet, Laszlo Valko)⁴⁷.

Ricardo Vargas Chacón describiendo las características de la Teoría Económica de la Cooperación dice: "la función de la cooperación cooperativa (o de cualquier otra clase de cooperación) no es la de desplazar y finalmente eliminar la economía de competencia".

Por otro lado, Jorge Orozco agrupa a quienes defienden la cooperación como un sistema integral, que podría alzarse como nueva forma de organización económica general. Entre otros menciona a los propios pioneros de Rochdale; a Charles Gide, Bernard Lavergne, Georges Lasserre, y Ernesto Poisson de la Escuela de Nimes

⁴⁵ Erik Boettcher, Rolf Eschenburg, del Instituto de la Cooperación de la Universidad de Muenster.

⁴⁶ Mill, J. St. "Fundamentos de Economía Política", tomo 1, 2ª edic. Jena. 1924. Este famoso economista inglés ataca sin embargo la "fatalidad" que se le asignan a las leyes económicas, busca introducir en los análisis económicos variables sociales y éticas, y promueve en su país una legislación de fuerte contenido social.

⁴⁷ (pag. 9). Orozco, J. "Doctrina Cooperativa". Costa Rica. UNED. 1993.

(Francia); Eduard Pfeiffer, Franz Staudinger, Heinrich Kauffmann y Erwin Hasselmann de la Escuela de Hamburgo (Alemania); J.T.W. Mitchell y Beatrice Potter (seguidores en alguna forma de Owen en Inglaterra); todos estos defensores de la soberanía del consumidor. También menciona a Vansittart Neale, G.D.H. Cole, Albert Thomas, Edgard Milhaud y Paul Lambert, todos ellos autores de corte socialista que no defienden la soberanía del consumidor.

A juicio de J. Orozco la cooperación, y el cooperativismo en particular, no son una forma con la que sobreviven los excluidos del sistema, no son "un simple intento de mejorar la situación económica y social" en el marco de la economía preponderante. Son los elementos básicos que resumen un nuevo tipo de organización económica y social, que contrapone a la idea del lucro individual, la idea del servicio en pos del beneficio colectivo. Objetivo que deberá cumplirse gracias a formas de organización democráticas, privadas (no estatales), donde no habrán excluidos por ideología, religión, raza, ni cualquier otro motivo, a cuyo seno podrán ingresar libremente quienes deseen.

Como trae a colación el autor en "Doctrina Cooperativa"⁴⁸ el cooperativismo como sistema socio - económico "democratiza la propiedad, la producción y la distribución de la riqueza, el consumo y el uso y administración de los servicios esenciales; desplazando la injusticia, las desigualdades y los privilegios, haciendo a un lado las discriminaciones - especialmente la más cruel y negativa, que es la económica - y sustituyendo al individualismo que enfrenta al hombre con el hombre y le impide su plena realización como persona humana"⁴⁹.

IV. 2. 2 - LA COOPERACIÓN COOPERATIVA.

IV. 2. 2. 1 – RESEÑA HISTÓRICA -

El cooperativismo nace durante los convulsionados años del siglo XIX, como una más de las respuestas de los trabajadores, frente a los perjudiciales efectos del capitalismo de la Revolución Industrial.

Este fenómeno (la Revolución Industrial) de alcance universal, no fue sin embargo tan explosivo como muchas veces se describe. No es únicamente el resultado de la maquinización industrial, sino que se explica a partir de una multiplicidad de factores, algunos de los cuales comienzan a darse en el siglo XVIII, por ejemplo los cambios en la agricultura. Por tanto es mejor llamar a este período: de modernización.

Al enumerar las variables que describen este proceso, debemos detenernos en primera instancia en los cambios de la agricultura europea de fines de siglo XVIII y principios del XIX. Hasta entonces, las especies y variedades utilizadas, y las formas de producción tradicionales (con grandes extensiones dedicadas a descanso en barbecho) generaban fuertes discontinuidades en la producción, lo que asociado a pérdidas ocasionales de los cultivos por malas condiciones climáticas, causaban grandes

⁴⁸ (pag. 218). Ibid.

⁴⁹ Declaración de Medellín. Reunión Técnica Continental de Instituciones de Educación Cooperativa; organizada por la Organización de Cooperativas de América (OCA) y auspiciado por la OEA y la OIT, Medellín, Colombia, Set. 1970.

períodos de escasez de alimentos, por lo que eran muy extendidas y generalizadas las hambrunas. A partir de la introducción de nuevos cultivos (traídos de Asia y América) se conformaron calendarios de cultivo más amplios, y hubo posibilidad de realizar rotaciones que disminuyeron el área dedicada a barbecho. Los nuevos fertilizantes y herramientas de producción, las nuevas formas de almacenaje y las mejores vías de comunicación y transporte, lograron un mejoramiento sustancial de las condiciones de vida en el continente europeo. La mayor producción de alimentos, mucho más constante, las mejoras en salud e higiene, entre otros factores, fueron una de las causas del marcado aumento demográfico que se constató en ese período. También fue marcado el incremento de los ingresos, los que relacionados al aumento de producción, dieron a este proceso una denominación particular: "la Revolución Agrícola".

Este proceso se asocia (y a su vez retroalimenta) a la desaparición de la propiedad campesina (y comunal feudal) y a la aparición de grandes terratenientes.

Se generan así las condiciones para el desarrollo industrial, que se potenciará sin duda con las innovaciones tecnológicas de la mecanización.

La gran demanda de textiles, vivienda, etc. que surge tras el aumento demográfico surgido de las mejores condiciones de vida de la población; las economías de escala que comienzan a ser requisito indispensable para incorporar la tecnología a las grandes fábricas (que llevan a la desaparición de los gremios artesanales que hasta el momento regulaban la producción y el comercio) son algunos de los factores que comienzan a modificar las relaciones sociales de la época.

El aumento de demanda de obreros en las fábricas citadinas, más la concentración de la tierra en el campo, espolean a un importante contingente de campesinos a migrar del campo a la ciudad. Proceso que también es gradual, verificándose la formación de numerosas aldeas donde se agrupan muchas de estas familias, procurando subsistir reproduciendo su propia cultura en pequeñísimas porciones de tierra. La presión constante finalmente los arrastrará hasta las urbes de Europa.

Los cambios en la propiedad, en las formas de producción, en las formas de vida se asocian indiscutiblemente a las nuevas concepciones ideológicas que surgen contemporáneas a estos procesos. Así, la clase que detendrá el poder de aquí en adelante, la burguesía, buscará justificar su nueva posición. Hablará de libertad como uno de los derechos naturales del hombre, pero no siempre desde un punto de vista materialista. Libertad sí, del siervo atado a la gleba; libertad sí, del comercio que regula el señor feudal. Libertades de las nuevas fuerzas productivas de la sociedad. Pero esta libertad que proclama la burguesía no ha enterrado del todo las caras metafísicas, idealistas de ésta. Se habla de libertad como valor intrínseco al ser humano, independiente de las necesidades concretas de éste.

Todas las reglamentaciones feudales son cadenas que la burguesía ansía romper, y en muchas de estas reivindicaciones se verán reflejados los sectores campesinos y populares. Esta convergencia de intereses será utilizada por la burguesía para asestar los golpes que derrumbarán el sistema feudal.

Según Roger Garaudy⁵⁰, sin embargo, " la reivindicación burguesa de la libertad tiene un doble aspecto:

- es la negación de todas las servidumbres feudales, y por ello la burguesía la proclama en nombre de todos;
- es la afirmación de los propios intereses de la burguesía, el "libre" desarrollo de las empresas del capital, y por ello, está preñada de nuevas servidumbres".

Las nuevas relaciones entre los hombres no se darán a través de normativas jerárquicas (muchas veces apoyadas en supuestos designios divinos), ya no habrá un señor feudal al que obedecer. Se darán indirectamente a través del mercado, donde el trabajador "libremente ¿?" podrá disponer de su fuerza de trabajo, al acordar su salario con el propietario de los medios de producción, medios sin los cuales "la libertad" del trabajador no sirve para satisfacer sus necesidades.

Así "en la misma proporción en que se desarrolla la burguesía, es decir, el capital, desarróllase también el proletariado, la clase de trabajadores modernos, que no viven sino a condición de encontrar trabajo, y lo encuentran únicamente mientras su trabajo acrecienta el capital. Estos obreros, obligados a venderse al detalle, son una mercancía como cualquier otro artículo de comercio, sujeta, por tanto, a todas las vicisitudes de la competencia, a todas las fluctuaciones del mercado"⁵¹.

Para comprender los efectos de estos cambios en la vida de los trabajadores, este fragmento de Walter Montenegro es suficientemente clarificador:

" Las ciudades quedan infestadas por una masa flotante de fantasmas que han perdido para siempre el sitio que ocupaban en la tierra y en la historia, y no encuentran todavía un nuevo acomodo; hay revueltas de campesinos. En las fábricas y en las minas de carbón (las máquinas devoran combustible), la situación es literalmente inhumana. Hay empresarios que creen que los adultos ofrecen demasiados problemas, y prefieren contratar niños desde los siete años de edad; para evitar que se alejen del lugar de su tarea, los niños son encadenados a las máquinas y hasta se llega a limarles los dientes para que coman menos. En las minas, hay hombres que no conocen el sol: fueron concebidos, nacieron y mueren dentro de las galerías. La gente que mora allí - monstruosas hormigas de un oscuro mundo infernal - pierde hasta la costumbre de vestirse. Hombres y mujeres andan poco menos que desnudos. Una de las ocupaciones que se considera adecuada para las mujeres es la de arrastrar las vagonetas en que se saca el carbón. Pero ingeniosos empresarios han descubierto que es mucho más barato hacer galerías de apenas un metro de altura: las vagonetas son también bajas; las mujeres que las arrastran deben, pues, ir caminando a gatas. Por supuesto, no hay leyes sociales. La abundancia de gente que busca empleo permite a

⁵⁰ (pag. 124). Garaudy, R. "La Libertad" Lautaro. Buenos Aires. 1968. 509 pag.

⁵¹ (pag. 63). Marx, C. "Manifiesto del Partido Comunista" Editores mexicanos unidos. México. 1992. 107 pag.

los empresarios rebajar constantemente los salarios (basta con echar al obrero que gana más y tomar a otro por menos, salvo que el primero se avenga a la rebaja)"⁵²

"Dice el historiador Toynbee que, todavía en 1840, el salario medio del obrero llegaba a 8 chelines semanales y sus gastos semanales a 14. La diferencia debía ser compensada mediante la mendicidad, el robo y la prostitución. Se trabaja 11 horas diarias, seis días por semana. En el siglo anterior la jornada era de 16 horas."⁵³

Tales eran las condiciones en las que vivían las grandes mayorías de trabajadores, aquellos que habían sido las armas con las que se combatió el régimen feudal. Estos asalariados que en 1789 participaban de la Revolución Francesa, se encontraban con que la Libertad que proclamaban, aquella que anulaba los privilegios de casta, aquella que instauraba igualdad de derechos, no mencionaba de forma alguna la igualdad económica. La doctrina liberal que comenzaba a regir no concebía ningún tipo de intromisión en el accionar económico, donde las leyes del mercado actuarían en forma espontánea para garantizarle a cada uno su bienestar. Se llegaron incluso a prohibir las asociaciones obreras (Inglaterra) que "atentaban" según la burguesía con la "libertad de trabajo".

Así dadas las cosas, los trabajadores buscaron formas de resistir la brutal explotación de la que eran objeto. Comienzan a crearse los sindicatos y las cooperativas. Nacen las ideologías socialistas en oposición a la doctrina liberal reinante.

IV. 2. 2. 2 – LAS ORGANIZACIONES DE LOS TRABAJADORES. -

Es difícil determinar con exactitud la fecha en que aparecen por primera vez, las organizaciones sindicales, o las cooperativas. Es más, en muchos casos su propio nacimiento está entremezclado, los fundadores están vinculados (cuando no son los mismos) y es imposible apreciar estos emprendimientos en toda su magnitud, sin conocer también las principales ideas progresistas de la época.

Algunos de los movimientos que marcaron esta época fueron el cartismo, el mutualismo, el colectivismo, el solidarismo, además de los ya mencionados sindicalismo y cooperativismo. También en este período surgen las ideologías socialistas como el anarquismo, el marxismo, el socialismo reformista (y los socialismos utópico, cristiano, científico) entre otras, cada una de las cuales interaccionan conformando un tejido teórico - práctico cuyo fin último es emancipar a los trabajadores.

Precursores de este proceso fueron:

El conde Henri de Saint - Simon (1760 - 1825) que nace en Francia, es fundador de las fraternidades cristianas dedicadas al trabajo colectivo. Agrupaciones que buscaban moderar el capitalismo y que en su seno abolían la propiedad privada. Fueron

⁵² (pag. 37). Montenegro, W. "Introducción a las doctrinas político - económicas". Breviarios. Fondo de cultura económica. 10ª reimpresión. México. 1996. 327 pag.

⁵³ (pag 38). Ibid.

experiencias muy puntuales que poco se generalizaron, pero que sin duda fueron antecedentes relevantes de las organizaciones obreras.

Robert Owen (1771 - 1858) nace en Inglaterra, y toda su vida se vincula a la dirección de industrias textiles, en las cuales generó políticas especiales que beneficiaron a los obreros de sus fábricas, (menores horarios de trabajo, educación, etc.) y que luego buscó generalizar, sistematizando su experiencia en propuestas cooperativas y sindicales. De hecho es uno de los padres del movimiento cooperativo a pesar de que sus experiencias prácticas (a partir de las cuales buscaba una reorganización de la sociedad hacia una sociedad comunista) en esta área fracasaron. También es uno de los padres del movimiento sindical inglés siendo él uno de los fundadores de las Trade Unions - National Consolidated Trade Unions - (que posteriormente darán nacimiento al Partido Laborista).

Charles Fourier (1772 - 1837) que nace en Francia, preconiza la organización social a través de los Falansterios, comunidades fundamentalmente agrícolas y cooperativas donde los dividendos se repartirán en función del trabajo, el capital y el talento. A pesar de haber creado una filosofía un tanto extravagante, se le considera uno de los padres de la cooperación francesa.

William King (1786 - 1865) nacido en Inglaterra, es considerado junto a Owen, uno de los padres de la cooperación inglesa. Fue fundador del periódico "The Co-operator" y de una de las primeras cooperativas de consumo, tras la cuál llegaron a formarse más de trescientos emprendimientos similares. Además fue articulador de este movimiento, que celebró varios congresos entre 1831 y 1835. Si bien estas empresas fueron perdiendo actividad, su obra lo hace una figura destacada del cooperativismo.

Luis Blanc (1811 - 1882) nació en España de padres franceses. Su obra teórica y práctica "Los Talleres Sociales", verdaderas cooperativas de producción organizadas por el Estado, fueron llevadas adelante sin demasiado éxito durante el gobierno provisional de 1848, en Francia de la IIª República. Su participación en la Revolución del 48, y sus ideas lo harán uno de los precursores del socialismo de Estado.

Algunos de los hechos más relevantes del período son, por orden cronológico: ⁵⁴

1760 - 1780 - Comienza la Revolución Industrial en Inglaterra.

1783 - Independencia de los Estados Unidos.

1789 (14 de julio) - Toma de la Bastilla - Revolución Francesa e instalación de la 1ª República.

1789 (26 de agosto) - Declaración de los derechos del Hombre.

1810 - 1830 - Revoluciones Independentistas en América Latina.

1815 - 1820 - Comienza la Revolución Industrial en Francia.

⁵⁴ A partir del material elaborado bajo la dirección de Lambin, J.M. "Histoire-Geografie (quatrième)" Hachette, Francia, 1983.

1835 - 1840 - Comienza Revolución Industrial en Estados Unidos.
1844 - SOCIEDAD DE PIONEROS DE ROCHDALE.
1848 - Luchas Obreras en París. (IIª República).
1848 - C. Marx publica el "Manifiesto Comunista" a pedido de la Liga de los Justos (o de los comunes), la Liga Comunista.
1848 - 1850 - Comienza Revolución Industrial en Alemania.
1860 - Guerra de Secesión (Estados Unidos).
1865 - 1ª Internacional en Londres. Creación de la Asociación Internacional de los Trabajadores (AIT) con participación de los obreros marxistas, proudhonistas y bakuninistas.
1871 - "La comuna". Sublevación obrera que toma el poder en París e instaurará un plan socialista abatido en breve por la fuerza.
1880 - 1914 - Resurgimiento del imperialismo colonial europeo. Nuevos mercados. Nuevas fuentes de materia prima.
1889 - 2ª Internacional en París. Mayoría para los socialistas reformistas.
1895 - Fundación de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).
1914 - Primera Guerra Mundial.

Sin duda es de particular interés remarcar el papel que juega la SOCIEDAD DE PIONEROS DE ROCHDALE, experiencia cooperativa que sin duda marca el antes y después de este movimiento particular.

IV. 2. 2. 3 – NACIMIENTO DEL COOPERATIVISMO. -

1844 es el año donde la mayoría de los autores ubican el nacimiento del cooperativismo, tal cual lo conocemos en nuestros días. Es la fecha de creación de la cooperativa de consumo de Rochdale. La importancia de este emprendimiento, no sólo por el éxito que obtiene en los objetivos que se formula, sino por los fundamentos o principios con los que guía su actividad, es motivo de tan generosa mención. Tal es su relevancia en la trayectoria del movimiento, que los principios fundacionales de esta organización son, actualización mediante, la base del cooperativismo moderno.

La experiencia de estos 28 pioneros, que encontraron en los intermediarios, la cruel causa del bajo poder adquisitivo de sus salarios frente a los gastos de sus familias, y que a través de la compra en conjunto consiguieron mejorar sus condiciones de vida, pudiendo adquirir más y mejores alimentos, es la mecha que inició el desarrollo de multiplicidad de emprendimientos similares, que en forma ininterrumpida se fueron sumando hasta hoy.

Es esta experiencia particular, sin pretensiones académicas, la que marca el principio de un movimiento que se irá complejizando en el tiempo, y adquirirá gran importancia a nivel mundial. Al principio llamadas a defender a los consumidores de inescrupulosos comerciantes, eliminando los prescindibles intermediarios que encarecían las mercancías, y el afán de lucro que guiaba a los mercaderes, alcanza a difundirse en casi todas las ramas de la actividad económica, desde los consumidores hasta los productores y distribuidores.

La iniciativa que comenzó siendo una tienda detallista que proveía de los artículos más elementales del consumo semanal de los socios (harina, queso, manteca, azúcar, etc.) y que no abría sus puertas más que una o dos horas dos veces por semana, pasó en pocos años a ser centro de actividades culturales (se fundó una escuela para niños y otra para adultos), y a proveerse de su propia materia prima. Generó de hecho una integración cooperativa, que incluyó molinos y telares cooperativos, sociedades de socorro por enfermedad, etc. y hasta una integración de segundo grado al ser la cooperativa de Rochdale una de las fundadoras de la cooperativa de segundo grado: "Co-operative Wholesale Society" o Almacén al por mayor de Manchester, que se encargaría de articular las ya numerosas cooperativas detallistas de consumo y distribución, y las cooperativas de producción. En 1863 en Gran Bretaña el número de cooperativas de consumo superaba las 500. (J.Orozco).

El éxito de este emprendimiento también se basó en el pragmatismo de sus integrantes, que ante todo fijaron reglas claras y sencillas. J.Orozco, siguiendo al historiador George Jacobo Holyoake⁵⁵, y a Gascon y Miramon (1923) recoge los principios fundacionales de Rochdale en los siguientes 14 puntos*:

- 1 - El ejemplo de establecer el despacho con fondos reunidos por los mismos cooperadores.
- 2 - Suministrar los artículos más puros que pueden obtenerse.
- 3 - Peso y medida completos.
- 4 - Venta a precios del mercado, sin reducción y sin entablar competencia con los tenderos.
- 5 - No pedir ni conceder créditos, apartando a los obreros de la costumbre de comprar al fiado.
- 6 - Distribuir los beneficios entre los socios, en proporción al importe de sus compras.
- 7 - Inducir a los socios a dejar sus beneficios en el Banco de la Cooperativa, para que vayan acumulándose, y enseñando así a los socios el ahorro.
- 8 - Fijar el 5 por 100 como tipo de interés, para que el trabajo y el comercio (que son los que hacen fructífero el capital) puedan tener buena probabilidad de ganancia.
- 9 - Repartir los beneficios correspondientes al personal entre los que los han ganado y proporcionalmente a sus salarios.
- 10 - Dedicar a obras de educación y enseñanza el 2,5 por 100 de todos los beneficios, para fomentar el perfeccionamiento de los socios.
- 11 - Conceder a todos los socios el democrático derecho de votar (una persona, un voto) sobre todas las proposiciones y nombramientos y conceder a las mujeres el mismo derecho.
- 12 - El propósito de extender el comercio y la producción cooperativos con el establecimiento de una ciudad industrial, en que dejarían de existir el crimen y la competencia desleal.
- 13 - Provocando la creación de la Sociedad de Compras al por Mayor; y
- 14 - La concepción de la tienda cooperativa como una institución y germen de una nueva vida social, que, mediante el propio esfuerzo bien dirigido, pueda asegurar la moralidad y competencia a todos los hombres industriales.

Según R. Vargas Chacón, el papel de los pioneros también es sustancial a la hora de explicar el éxito de una cooperativa. Según este autor "el éxito de la fundación de cooperativas puede atribuirse principalmente a la estructura de organización de las mismas, que correspondía precisamente a los fines de las instituciones y a la mentalidad de los participantes".⁵⁶

⁵⁵ Holyoake, G.J. "The History of the Rochdale Pioneers". 1858. Gascon y Miramon. "Historia de los cooperadores de Rochdale" actualización de la edición de 1923.

* Extraído de "Doctrina Cooperativa" de J.Orozco. (pag. 14).

⁵⁶ (pag. 111) Vargas Chacón, R. "Desarrollo e Integración Cooperativa". UNED. Costa Rica. 1990. 400p.

IV. 2. 2. 4 - EL COOPERATIVISMO MUNDIAL EN NUESTROS DÍAS. -

El cooperativismo como movimiento doctrinario es en sí mucho más heterogéneo y complejo que muchas de las ideologías que surgieron en el período de la Revolución Industrial. Quizá por ello su organización internacional fue dándose a pasos más lentos. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), organización que representa al cooperativismo mundial, es fundada recién en 1895, y hasta hoy ha generado múltiples encuentros, los cuales han servido para fortalecer el movimiento, intercambiando experiencias y formas de enfrentarse a problemáticas muchas veces comunes, y delineando el sentido con el que debe enfrentar el cooperativismo las realidades mundiales de cada coyuntura temporal.

La ACI se organiza a través de un comité ejecutivo de 20 miembros, que responde a la Asamblea General Mundial, y a las 4 regionales en el mundo (América, Asia, Europa y África).

En nuestro continente, (ACI - Américas), agrupa a las 37 Confederaciones de las naciones existentes, constituyendo un conglomerado muy diverso, tanto en los aspectos culturales e históricos, como en la importancia económica que reviste el cooperativismo en cada país.

Además en América existen la Organización de Cooperativas de América (OCA) y la Asociación Latinoamericana de Centros de Educación Cooperativa (ALCECOOP).

El Uruguay es parte de estas tres entidades, a través de la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP), siendo el cooperativismo uruguayo referencia mundial y continental, fundamentalmente por la gran penetración que tiene en la sociedad uruguaya.

Uno de los aspectos más importantes de la organización mundial de cooperativas ha sido la permanente actualización de los principios cooperativos. ACI ha tenido, en la medida que las diferentes coyunturas históricas del mundo lo requirieron, una serie de Congresos dedicados exclusivamente a esta temática.

El último de los Congresos dedicados a los principios cooperativos fue realizado en 1995 en Manchester (Reino Unido), a partir del cuál se redefinieron los criterios con que deben guiarse las cooperativas hasta nuestros días.

IV. 2. 3 - LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS (ACI - 1995).

Los principios cooperativos son el instrumento guía que tienen los cooperativistas del mundo para orientar sus acciones concretas en función de los valores de igualdad, democracia, equidad, solidaridad, autoayuda y autorresponsabilidad, además de los de transparencia y honestidad, y de responsabilidad social; valores que son fundamento de la cooperación cooperativa desde sus inicios.

Primer principio: Adhesión abierta y voluntaria.

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa.

Segundo principio: Control democrático de los miembros.

Las cooperativas son organizaciones democráticas, gestionadas por sus socios, quienes participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados también están organizadas de forma democrática.

Tercer principio: Participación económica de los miembros.

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

Cuarto principio: Autonomía e independencia.

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluyendo gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

Quinto principio: Educación, formación e información.

Las cooperativas proporcionan educación y formación a sus socios, a los representantes elegidos, a los gerentes y empleados, de modo que ellos puedan contribuir efectivamente al desarrollo de sus cooperativistas. Ellas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión acerca de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

Sexto principio: Cooperación entre cooperativas.

Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente, mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo principio: Interés por la comunidad.

Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de su comunidad, a través de las políticas aprobadas por sus socios.

IV. 2. 4 - LA COOPERACIÓN EN URÚGUAY.

IV. 2. 4. 1 – RESEÑA HISTÓRICA DE LA COOPERACIÓN NACIONAL -

En el Uruguay, la cooperación cooperativa aparece junto a una multiplicidad de organizaciones de cooperación y de resistencia, vinculadas en forma muy estrecha a la inmigración europea. Es importante visualizar las condiciones que se desarrollaban en el viejo continente, los efectos de la Revolución Industrial que aún a fines del siglo XIX afectaba a contingentes enormes de desplazados en el campo y de marginados en la ciudad; las condiciones de Industrialización tardía en los países mediterráneos (Italia, España, etc.); la persecución ideológica de muchos líderes obreros, entre otras razones que expulsaban a muchísimos europeos de sus países de origen, impulsándolos a buscar mejores horizontes en esa tierra de promesas que aún era América.

En 1908 el país apenas contaba con un millón de habitantes, Montevideo en particular tenía alrededor de 300 mil, de los cuales casi la tercera parte eran inmigrantes (98 mil personas). Esto da una idea de la importancia del proceso de inmigración al país en esos años.

Este hecho sumado a las características individuales de muchos de estos individuos, fueron elementos que facilitaron la conformación de organizaciones de cooperación, relacionadas generalmente a determinadas colectividades, los primeros sindicatos y sociedades de resistencia.

Los propios acontecimientos que van dando el marco en el que surgirá el cooperativismo, son a pesar de la distancia, los mismos factores que repercutirán en

todo el movimiento obrero uruguayo. Así, llegarán a nuestro país, incluso participantes directos de la primera insurrección obrera europea, la Comuna de París de 1871. Ese mismo año José Pedro Varela introducía a Marx en el Uruguay a través del diario La Paz. El año anterior (1870) se creaba la Sociedad de Tipógrafos de Montevideo, cuyo perfil era más bien el de un sindicato o mutualista. En 1875 se creaba la Federación Regional de la República Oriental, organización de trabajadores afiliada a la Internacional bakuninista, escindida de la Iª Internacional (marxista) en 1872.

Sin embargo serán bastante más tardías las organizaciones verdaderamente cooperativas. Aunque no es menor destacar el papel de varias "asociaciones de obreros" y otros tipos de organizaciones para - cooperativas, que sin duda son los orígenes del movimiento a nivel nacional. Entre otras, son destacables las sociedades de socorro mutuo, como las mutualistas médicas, que a fines del siglo pasado prestaron los primeros servicios a partir de la cooperación. Según J. P. Terra, la primera experiencia que se ajusta a los principios de Rochdale se concreta en 1909 y es la cooperativa "La Unión", cooperativa de consumo de varios obreros textiles (de la fábrica "Salvo, Campomar y Cía." de Juan Lacaze). Contemporáneamente se venían desarrollando en el interior, una serie de experiencias asociadas al ferrocarril, que aunque sin ser estrictamente cooperativas, eran formas de cooperación muy importantes. Son las Sociedades de Fomento Rural, que desde fines del siglo pasado han sobrevivido hasta nuestros días. También en el interior, y a nivel rural habrá que subrayar el papel de las Cajas Populares, las Cajas Rurales y los Sindicatos Agrícolas Cristianos, que tendrán su período de mayor desarrollo entre 1910 y 1920.

Como se destacaba anteriormente, a pesar de esta multiplicidad de organizaciones, quizás las cooperativas de consumo hayan sido las que alcanzaron primero los principios cooperativos en forma cabal. Su repercusión además fue muy amplia, ya que en las dos primeras décadas del '900 se constituyen grandes cooperativas de consumo como las de los ferroviarios, la de los trabajadores de UTE, la de los trabajadores de los frigoríficos, etc. Estas experiencias, que surgen en pleno período batllista, tienen la peculiaridad de conformarse en torno a ámbitos laborales específicos. Esto no es casual, ya que en ese momento, las organizaciones gremiales nucleaban importantes contingentes de trabajadores, y era en torno a estos gremios que surgían asociadas las cooperativas de consumo. De esta forma, los sindicatos proveían a sus socios de amplios servicios, y más aún los fuertes sindicatos de trabajadores de las empresas públicas, fortalecidas por la política de sustitución de importaciones y de estatismo batllista. Es tan importante el papel que desempeña el marco político del período, que surgirán grandes proyectos desde el propio gobierno para conformar cooperativas de cuño estatal. Algunas de estas experiencias mixtas jugarán un papel trascendental en la vida del país, es el ejemplo de CONAPROLE, otras serán detenidas a nivel parlamentario por los sectores más liberales del momento, el Partido Nacional, y los colorados antibatllistas.

También hay que hacer mención de las cooperativas de crédito, que incluso tuvieron mayor impacto a principios de siglo, con organizaciones de tipo Raiffeisen y su posterior versión italiana (modificado el esquema alemán por Luzzatti) que en Uruguay adquirieron el nombre de Cajas Populares. Estas organizaciones que aunque con dificultades para ajustarse al carácter cooperativo y mantenerse en el marco jurídico de

la época, tuvieron un papel muy importante en la promoción del crédito al consumo, y a la compra de insumos, fundamentalmente en el interior, donde los bancos aún no contaban con regionales, o su falta de flexibilidad imposibilitaba al acceso de pequeños créditos. Este movimiento, que tuvo su pico máximo alrededor de los '50, que era fuertemente impulsado por los obreros católicos (organizados en el Círculo Católico de Obreros) tuvo como principales logros, la creación de la Sociedad Cooperativa Anónima "La Caja Obrera" que posteriormente se convertirá en banco, aproximadamente unas 50 Cajas Populares en todo el país, y hasta un instituto de promoción de organizaciones, la Unión Económica del Uruguay, que no sólo apoyó entidades de este tipo, sino que contribuirá en la creación de sindicatos, sindicatos agrícolas, cajas rurales y otras como cooperativas.

IV. 2. 4. 2 – LA COOPERACIÓN AGRARIA EN URUGUAY. -

En cuanto a las cooperativas agrarias, estas tienen su referente histórico más lejano en las Sociedades de Fomento Rural, surgidas a fines del siglo XIX, asociadas al desarrollo del ferrocarril, empresa aún inglesa que buscaba a través de éstas potenciar el dinamismo de determinadas regiones agrícolas, beneficiándose directamente con el incremento del transporte desde y hacia estos nuevos puntos de desarrollo. A pesar de no ser estrictamente cooperativas, fueron aproximándose cada vez más a esta forma de organización, sin perder sus objetivos de mayor amplitud que van desde las actividades propiamente de fomento local, como la creación de escuelas, etc. hasta la compra de insumos en común, y venta de la producción de los asociados, actividades propias de cooperativas de comercialización y servicios. Este tipo de organización, de carácter privado y sin fines de lucro, se consolida con una estructura de segundo grado; en 1915, con apoyo explícito del gobierno batllista, se crea la Comisión Nacional de Fomento Rural. J. P. Terra, explica con tino, como ese mismo año las fuerzas antibatllistas organizadas en el Comité de Vigilancia Económica fundaban la Federación Rural. Posteriormente desarrollará una Cooperativa de segundo grado compuesta por las Sociedades de Fomento, CALFORU, y quedará la CNFR como la organización reivindicativa del movimiento.

Posteriormente se agregan los sindicatos agrícolas, organizaciones de productores que buscaban combatir en conjunto los altos costos de la compra de insumos y venta de mercaderías a través de intermediarios y comisionistas, promoviendo además el desarrollo de créditos accesibles a la producción, y estrategias de capacitación, etc. Dichas organizaciones, de corte confesional, apoyadas por la Unión Económica del Uruguay (del Círculo Católico de Obreros) y alimentadas por el gran movimiento social católico que la encíclica Rerum Novarum había provocado en el país (promovida por el Mons. Soler) fueron ampliando sus actividades, fundando a su vez varias Cajas de Crédito Rural (a semejanza de las Cajas Populares urbanas) y promoviendo también la colonización privada. En su apogeo, a fines de los '40, encabezadas por el padre Meriggi, habían alcanzado a fundar aproximadamente 60 sindicatos cristianos agrícolas, tres federaciones regionales y una confederación, habían promovido varias cajas rurales, y 12 colonias con 450 familias. (Descripción del agro uruguayo. Código 243. Facultad de Agronomía. Dpto. de Ciencias Sociales. 1991).

A principios del siglo XX estas diferentes modalidades de cooperación en el agro coincidían con las importantes acciones que el Estado promovía, incluso a pesar del conflicto que representaba el carácter laico de estas, frente a la oposición católica del momento que veía cada vez más restringido su accionar en el ámbito social.⁵⁷

La Ley de Cooperativas Agropecuarias data recién de 1941 (la ley 10008), sin embargo este período anterior fue muy rico en experiencias originales de promoción estatal de la cooperación cooperativa (aunque quizás el modelo de "régie coopérative" fuera en extremo marcado). No sólo es el caso de CONAPROLE, de 1935; ya en 1923 el Consejo Nacional de Administración había elaborado un proyecto para la creación del Instituto Cooperativo Rural, diseñado para fomentar el cooperativismo agrario y la industria conexas. En 1924 se había presentado otro proyecto para la promoción cooperativa en áreas de colonización. En 1927 habría de generarse un proyecto de promoción de cooperativas agrarias en general que no llegó a ser sancionado por el Senado. Estaban también presentes en este escenario las fuerzas conservadoras, que con grandes intereses creados, enlentecieron el desarrollo de estas organizaciones, demorando el establecimiento de un marco legal adecuado durante mucho tiempo.

El desarrollo posterior a la Ley 10008 permitió un fuerte desarrollo de organizaciones cooperativas agrarias. Así en 1955 se crea la Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias (FENACOA). Este proceso moderado al principio adquiere en esos años y hasta principios de los 60 un auge remarcable, alcanzándose cerca de 110 cooperativas agropecuarias en 1961. El impulso inicial que había provocado el nuevo marco legal se fortalece al entrar el país en un período de crisis, y al retirarse el Estado de amplios sectores de la actividad económica nacional (bajada de precios internacionales de las materias primas, eliminación de los precios sostén y facilidades financieras y de comercialización, espacios que ocuparan las cooperativas).

El desarrollo del cooperativismo agrario tendrá un nuevo impulso en 1974, cuando se emite la ley 14330 que permitirá a las Sociedades de Fomento comercializar productos de sus socios, e integrarse a cooperativas de segundo grado. Así, comenzarán a integrarse mucho más activamente al movimiento cooperativo agrario nacional, participando en las Centrales de Carne, Central de Granos y Central Lanera (cooperativas de segundo grado organizadas por rubro, características de integración cooperativa a nivel rural en el país, tras los fracasos de FENACOA y FUCA).

El papel de las organizaciones de segundo grado, FENACOA y luego FUCA por un lado, y CALFORU por otro brindan nuevos elementos para comprender las dificultades del cooperativismo en este sector productivo. La Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias (FENACOA) se creó a principios de 1956, y cumplió un doble papel, cooperativa de segundo grado y órgano de representación gremial, actividades que abarcadas por una misma organización pueden llevarla a situaciones a veces contradictorias que afecten su accionar. Esto se sumó a los fuertes ataques y presiones que recibió la Federación de parte de los especuladores, cuyos intereses

⁵⁷ Ver por ejemplo la disputa entre las Cajas de Crédito Rural promovidas por ley a partir de 1912 (cooperativas vinculadas al BROU), y las Cajas Rurales que establecían los sindicatos cristianos agrícolas. (J. P. Terra. 1986).

iban siendo afectados cada vez más, al crecer la organización. También la excesiva diversificación, que requirió importantes inversiones e infraestructura, además de complejizar la administración fueron factores que llevaron a su liquidación en 1964.

Ese mismo año, mientras FENACOA dejaba de existir, en el litoral se creaba FUCA (Federación Uruguaya de Cooperativas Agropecuarias) integrada por varias cooperativas de esa región, organización que a pesar de ser la más grande cooperativa exportadora cerrará tras problemas de corrupción en su directiva, que en definitiva encubría un grupo mercantil.

CALFORU (Cooperativa Agropecuaria Ltda. de Sociedades de Fomento Rural) se funda entre 1960 - 1961 por el entonces presidente de la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR) el Dr. Angüilla, adquiriendo desde su inicio el rol de cooperativa de segundo grado (más allá de los desajustes jurídicos que existieron hasta 1974, año en el que se igualan las condiciones entre cooperativas y SFR). No sólo abastecía de insumos y vendía la producción de las Sociedades de Fomento afiliadas, sino que llegó a instalar industrias de bolsas, etc. para sus integrantes. A pesar de su gran desarrollo, fundamentalmente en el sector granjero, y de la división clara entre el papel de cooperativa de segundo grado (CALFORU) y organismo superior reivindicativo (CNFR) este emprendimiento no alcanza a nuestros días quizá por el excesivo peso de inversiones de gran envergadura como la compra del Frigorífico Nacional, y por determinadas coyunturas económicas de los '80 como la crisis brasilera, que golpeará fuertemente muchas de las líneas de exportación de productos de granja.

Sin embargo, tras los significativos desarrollos de las Centrales Cooperativas (Central Lanera, 1967; adecuación jurídica de CALFORU, 1974; Central Cooperativa de Carnes, 1976; Central de Granos, 1984) que conseguían espacios económicos importantes en el sector, se constituye la Mesa Permanente de cooperativas (luego de los encuentros de cooperativas agropecuarias de 1979 en Salto, y de 1981 en Mercedes), entidad que dará origen a CAF (Cooperativas Agrarias Federadas), entidad superior de representación gremial del movimiento cooperativo agropecuario. Esta organización forma parte de CUDECOOP al igual que la CNFR, ambas especializándose en la representación gremial de las dos formas de cooperación agraria trascendentales de nuestro país, las cooperativas agropecuarias y las sociedades de fomento rural, respectivamente.

IV. 2. 4. 3 – LOS DESAFÍOS DEL COOPERATIVISMO URUGUAYO. -

Hoy junto a la extraordinaria variedad de experiencias cooperativas que han florecido a lo largo de la historia, debemos mencionar y describir algunas de las actividades más novedosas del quehacer cooperativo uruguayo. Es decididamente importante señalar la fuerte tendencia que se puede percibir en varias modalidades del movimiento cooperativo nacional a la articulación entre empresas capitalistas y cooperativas. Ya sean sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, tengan o no todas sus acciones bajo la égida de una organización cooperativa, este tipo de integración es una novedad que comienza a generalizarse. Por supuesto que existen experiencias de integración cooperativa (conglomerados cooperativos) que también son de entidad.

Algunos ejemplos de estas tendencias son la creación de "Lanera Piedra Alta"⁵⁸, sociedad anónima propiedad de Central Lanera Uruguaya y la firma francesa A. Dewavrin et fils en un 50% cada parte; o la creación del "Banco ACAC"⁵⁹, entre la cooperativa ACAC que controla un 70% de ésta y Crédit Agricole que controla el 30% restante.

También son novedosas nuevas áreas donde ha comenzado a desarrollarse el cooperativismo, como lo son las aseguradoras privadas, ahí está el ejemplo de SURCO; los emprendimientos en el sistema de tarjetas de crédito, como CABAL; o en el área de la previsión social privada, donde las AFAPs (Administradoras de Fondos de Ahorro Previsional) han ganado muchísimo espacio, contando el sistema cooperativo gracias a COFAC y CACDU con una sociedad anónima en este rubro: Integración AFAP⁶⁰.

Por otra parte deben de rescatarse los emprendimientos colectivos como FOGAR (Fondo Nacional Cooperativo de Garantía) que busca solucionar uno de los mayores inconvenientes de las cooperativas en general, que es la facilidad para el acceso a capital para inversiones de gran porte, fundamentalmente saliendo de garantía a los socios que tramiten créditos con grandes exigencias.

Son amplísimas las acciones que se vienen desarrollando últimamente en el conjunto cooperativo nacional, actividades como las nombradas, pero también otras que abarcan espacios no económicos. Así, CUDECOOP ha demostrado ser una herramienta importantísima para la promoción y defensa del cooperativismo, actuando a nivel gremial frente al poder político, pero también a nivel de coordinación del movimiento cooperativo nacional y en relación a los programas de formación de los cooperativistas uruguayos. Ha sido organizador del Encuentro Regional de ACI, en Montevideo.

⁵⁸ "Estudios Cooperativos". Año 5. N°1. Abril 1998.

⁵⁹ "Estudios Cooperativos". Año 6. N°1. Junio 1999.

⁶⁰ "Estudios Cooperativos". Año 5. N°2. Noviembre 1998.

A grandes rasgos, y según el trabajo realizado por la Ing. Agr. Matilde Acosta (1998), presentamos a continuación un resumen de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del sistema cooperativo uruguayo.

Fortalezas:

- 1) La gran trayectoria del movimiento cooperativo uruguayo, que tiene más de 100 años de experiencias en lo social y económico. Además de la gran penetración del movimiento en el país, que no solo se refleja en el número de socios sino en la legitimidad reconocida en lo nacional.
- 2) La gran diversidad de rubros y áreas a las que abarca. También su nivel de integración, donde CUDECOOP juega un papel muy importante al ser la única organización representativa de todo el movimiento.
- 3) Liderazgo de las cooperativas en algunos sectores específicos de la economía nacional.
- 4) Buena capacidad de los recursos humanos cooperativos. Existencia de programas específicos de capacitación en lo doctrinario y en los aspectos de gestión.
- 5) Elementos importantes de auto identificación.
- 6) Estrechos vínculos institucionales en lo nacional (gremiales, organizaciones sociales, Estado, etc.) y en el plano internacional (ACI, ALCECOOP, etc.).
- 7) Importante avance en el plano de la educación ambiental. Aspecto que distingue o comienza a distinguir a las empresas cooperativas, solidarias con el ambiente y los vecinos, frente a otro tipo de organizaciones económicas.

Debilidades:

- 1) Falta de experiencia en los aspectos vinculados al desarrollo comercial, fundamentalmente hacia el exterior.
- 2) Desigualdad en el grado de participación e involucramiento de las instituciones miembro de CUDECOOP, y falta de articulación.
- 3) Problemas de renovación de dirigentes, problemas de capacitación y de dedicación voluntaria.
- 4) Insuficiente capacidad de propuesta. Lentitud en la toma de decisiones.
- 5) Insuficiente difusión del modelo cooperativo.
- 6) Superposición de cooperativas en muchos sectores económicos.

Oportunidades:

- 1) Transformación del mapa político de la región. Posibilidad de generar articulaciones con el movimiento cooperativo regional.
- 2) Ser una legítima fuente de empleo en un marco de crisis del trabajo.

- 3) Oportunidades abiertas tras la retirada del Estado de varios sectores de la economía, desregulación, desmonopolización.
- 4) Existencia de un marco jurídico que regula los emprendimientos cooperativos.
- 5) Ser una vía probada de descentralización.

Amenazas:

- 1) Competencia abierta con empresas de todo el mundo. Presencia creciente de multinacionales en el marco de una apertura progresiva y de la integración regional.
- 2) Dificultades en el sector agropecuario. Falta de un modelo alternativo e integrado al resto del movimiento cooperativo.
- 3) Políticas económicas y sociales que provocan:
 - a. Indiferencias gubernamentales respecto a las propuestas de desarrollo del movimiento cooperativo.
 - b. Concentración de capitales y de información.
 - c. Preeminencia de mensajes individualistas que desvalorizan las alternativas solidarias.
- 4) Insuficiente apoyo estatal y descoordinación de sus políticas de apoyo y asistencia.
- 5) Marco jurídico inadecuado e insuficiente.

Los desafíos del cooperativismo uruguayo nos llevan a la necesaria profundización de algunas de sus características fundamentales. Partiendo del análisis resumido anteriormente, elaborado por la Ing. Agr. Matilde Acosta (1998) en base a la información recabada en entrevistas a una gran cantidad de dirigentes del movimiento cooperativo uruguayo, se buscará desentrañar algunos rasgos particularmente importantes para comprender cuál es la situación en la que nos encontramos.

El principal trabajo sobre los rasgos del movimiento cooperativo contemporáneo es el Censo de Entidades Cooperativas "Primer relevamiento nacional de entidades cooperativas - 1989". Este trabajo fue retomado por A. Errandonea y M. Supervielle "Las cooperativas en el Uruguay - análisis sociológico del primer relevamiento nacional de entidades cooperativas" (Fundación de Cultura Universitaria) y continúa siendo el material más importante para analizar en forma objetiva nuestro movimiento cooperativo.

Como en el '89, hoy está planteada la necesidad de realizar el 2º Censo Cooperativo, pero a pesar del interés que existe tanto de CUDECOOP como de la Universidad de la República, hasta el momento no hay indicios de que esto se realice en plazos cercanos. De todas formas el material existente será suficiente para tratar algunos aspectos específicos del problema.

Es cierto que la penetración del cooperativismo en el país es muy significativa, el Censo arrojó que en 1989 el Uruguay tenía unas 613.998 afiliaciones a Cooperativas, algo así como el 20% de la población total. Representaba entonces un poco más del

29% de los mayores de 18 (dieciocho años o más). Llega a ser para ese año el 54% de la PEA (población económicamente activa).

Sin embargo tras estos grandes números se esconden otras realidades no tan promisorias para el movimiento. Las cifras indican que el 88% de los cooperativistas uruguayos son socios de cooperativas del tipo de ahorro y crédito (49,2%) y de las de consumo (39%), aspecto que posteriormente relacionaremos como hacen los autores que seguimos, con la baja participación y con el bajo compromiso para con la organización.

Del 12% restante, un 8% representa el número de asociados a las cooperativas agrarias y a las sociedades de fomento rural. En promedio estas organizaciones tienen unos 270 socios (frente a los 5490 y 4690 socios en promedio que reunían las cooperativas de ahorro y crédito y las de consumo respectivamente). El 4% restante corresponde a los cooperativistas de vivienda y de producción. Estas últimas organizaciones tienen 47 y 41 socios en promedio (las de vivienda y las de producción en forma respectiva), lo que les posibilita ser poco más que un grupo primario, donde se hace fácil un relacionamiento mucho más íntimo de los cooperarios.

Estas primeras apreciaciones, van dando una idea del nivel de participación asociado a cada una de las modalidades cooperativas. En particular, Errandonea y Supervielle se preocupan por encontrar el papel real que cumplen estas como medios de participación social. Es que de alguna forma son estructuras intermedias que posibilitan a los miembros de una sociedad involucrarse a escala personal en fenómenos económicos y sociales de envergadura, muchas veces absolutamente inabarcables desde la posición solitaria de un hombre sin organización.

“Son grupos intermedios, [que] operan en la sociedad como vehículos de inserción [social].”⁶¹

Es cierto que no son los únicos grupos que cumplen este rol, sin embargo existen sobre las cooperativas expectativas particularmente importantes. La satisfacción de necesidades a través de su multiplicidad de formas, su carácter de asociación libre y voluntaria, y su democracia interna, son elementos que les dan un sesgo muy especial.

Sin embargo, para que esta inserción se de es importante resolver algunos problemas. Quizá uno de los más importantes es el problema de la participación, que encuentra su primer cuello de botella ante el tamaño de los grupos, organizaciones e instituciones en que esta debe darse. Al decir de los autores mencionados: “Obviamente, si la participación no es concebible directamente en el macrocosmos de la sociedad global, en sus estructuras más generales, es justamente porque la magnitud de esta dimensión hace ilusoria toda idea real de participación (las estructuras masificadas sólo admiten “participación simbólica”, que no es real participación social aunque pueda operar a ciertos niveles psicosociales).”⁶² Efectivamente, para garantizar una participación real las organizaciones deben mantenerse a una escala que

⁶¹ (pag. 55). Errandonea, A.; Supervielle, M. “Las cooperativas en el Uruguay – análisis sociológico del primer relevamiento nacional de entidades cooperativas”. Montevideo. FCU. 1992. 115 p.

⁶² (pag. 56). Ibid.

humanamente pueda ser aprensible. Deben permitir un relacionamiento bastante directo entre todos los involucrados. "... en buena medida, la participación social es participación grupal". Es en función de este problema de tamaños, donde se determina en primera instancia el potencial que tiene una organización de promover efectivamente la participación de sus socios.

Errandonea y Supervielle, en forma algo arbitraria fijan este límite en alrededor de mil socios, barrera sobre la cuál se vuelve prácticamente imposible asegurar un relacionamiento cercano entre los individuos asociados; "... crece la posibilidad para la gran mayoría de los asociados a la cooperativa de que ella constituya un mero servicio."

El límite inferior a partir del cuál el tamaño no es obstáculo para la participación en una organización, es fijado por los autores uruguayos en alrededor de 50 personas. Tales características le infieren a la organización un perfil de grupo primario, donde las relaciones interpersonales son fácilmente accesibles.

Entre estos dos extremos, los mismos autores separan dos situaciones intermedias. Aquellas donde las organizaciones tienen entre 50 y 200 socios, y las que tienen de 200 a 1000 (mil) socios. Estos "grupos intermedios" combinan en su funcionamiento contactos interpersonales directos (como en grupos primarios) e indirectos (característicos de los grupos secundarios). En el primero de estos casos se rescata el hecho de que aún es posible un contacto bastante directo entre los asociados. Si se dan las condiciones "... la identificación individual mutua aún es posible". En el segundo caso, cuando la organización tiene de 200 a mil asociados, aunque el interrelacionamiento individual ya es mucho más difícil, aún es materialmente posible generar instancias de participación colectiva, donde todos los socios puedan llegar a interactuar.

Estas tipologías en nuestro país se asocian a determinado tipo de emprendimiento. Así, las cooperativas de producción y las de vivienda, tienen por su menor dimensión, oportunidades insuperables para la gestión colectiva de sus organizaciones. Así lo demuestran los resultados del Censo, que distingue a estas dos modalidades como las de mayor grado de participación.

Las cooperativas agrarias, y las sociedades de fomento rural son una situación intermedia. Están lejos de tener una dimensión homogénea en cuanto a su número de socios (como es el caso de las dos modalidades anteriores), sin embargo tienen una equilibrada distribución territorial. (ver gráfico : distribución territorial de cada tipo de cooperativa agraria)

Distribución territorial de cada tipo de cooperativa agraria

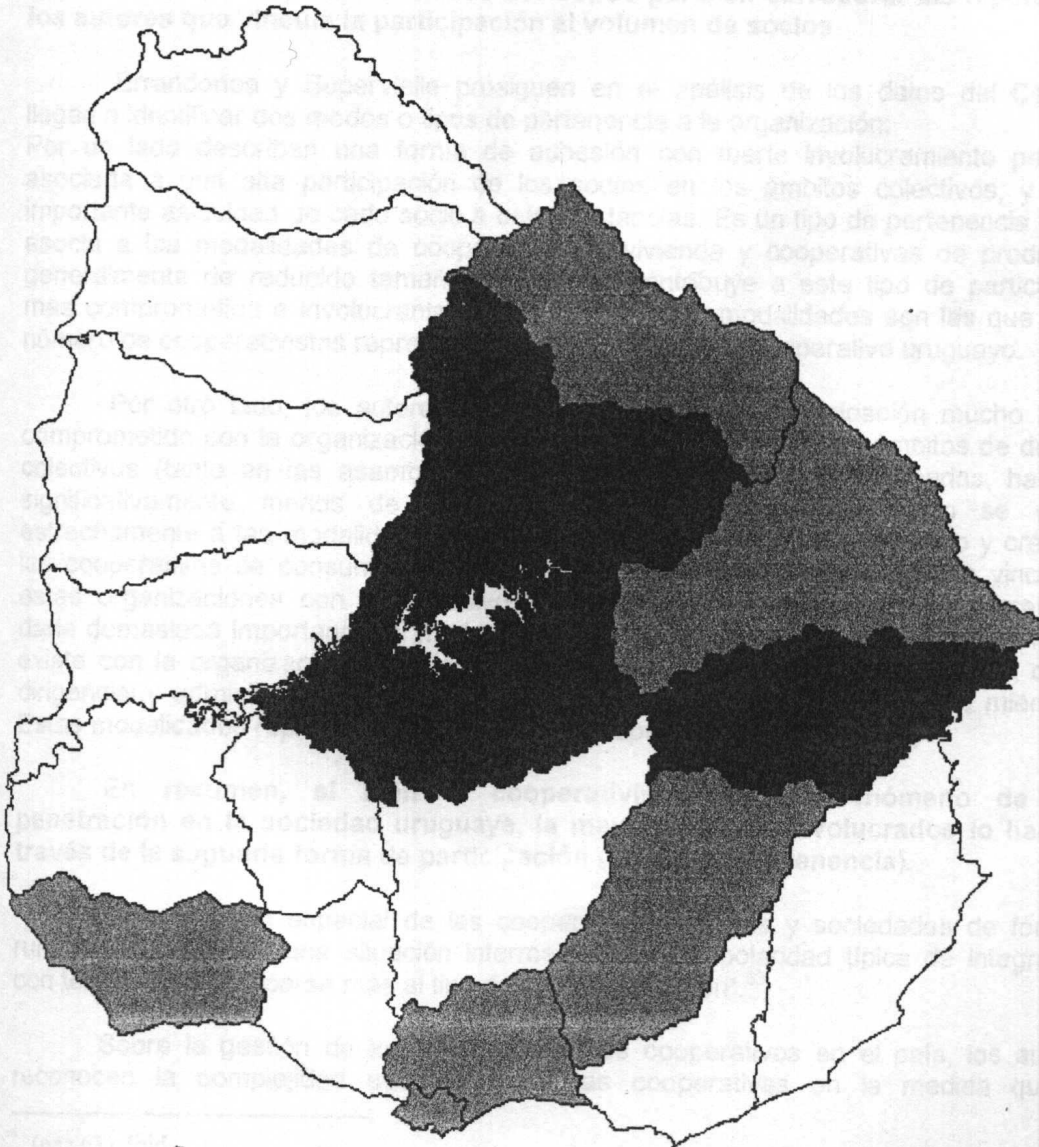
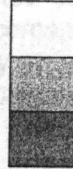
Extraído de "las cooperativas en el Uruguay" de Errandonea y Supervielle

Nº de socios:

51 a 200

201 a 500

501 a 1000



El cooperativismo agrario, a pesar de estas diferencias en el número de asociados, tiene una gran fortaleza, sin duda otro factor que coadyuva a mejorar la integración y participación de sus socios. Se trata que éstos son todos productores rurales, generalmente agrupados por rubros relativamente cercanos. Tal especificidad, junto al predominio de organizaciones del tipo intermedias, y el importante carácter de institución socializante en el ámbito rural, las haría acercarse un poco más a las situaciones de baja membresía.

En definitiva, los resultados del Censo parecen corroborar las hipótesis de los autores que vincula la participación al volumen de socios.

Errandonea y Supervielle prosiguen en el análisis de los datos del Censo, y llegan a identificar dos modos o tipos de pertenencia a la organización:

Por un lado describen una forma de adhesión con fuerte involucramiento personal, asociada a una alta participación de los socios en los ámbitos colectivos, y a una importante asiduidad de cada socio a estas instancias. Es un tipo de pertenencia que se asocia a las modalidades de cooperación de vivienda y cooperativas de producción, generalmente de reducido tamaño, factor que contribuye a este tipo de participación mas comprometida e involucrante. Sin embargo estas modalidades son las que menor número de cooperativistas representan para el movimiento cooperativo uruguayo.

Por otro lado, los autores identifican un modo de participación mucho menos comprometido con la organización, con escasa concurrencia en los ámbitos de decisión colectivos (tanto en las asambleas ordinarias como en las extraordinarias, habiendo significativamente menos de éstas últimas). Este tipo de adhesión se vincula estrechamente a las modalidades más masivas, las cooperativas de ahorro y crédito, y las cooperativas de consumo. Generalmente los socios en estos casos se vinculan a estas organizaciones con el exclusivo fin de satisfacer una necesidad concreta, sin darle demasiada importancia al modo en que lo logran. La relación más importante que existe con la organización en estos casos es la que se da entre el socio y el cuadro directivo y administrativo, siendo muy pobre la vinculación horizontal entre miembros. Estas modalidades representan el 90% de los cooperativistas del Uruguay.

En resumen, si bien el cooperativismo es un fenómeno de gran penetración en la sociedad uruguaya, la mayoría de los involucrados lo hacen a través de la segunda forma de participación (de menor pertenencia).

“ En cuanto al caso especial de las cooperativas agrarias y sociedades de fomento rural, ellas ocuparán una situación intermedia en esta polaridad típica de integración, con tendencia a acercarse más al tipo de alta participación”.⁶³

Sobre la gestión de los emprendimientos cooperativos en el país, los autores reconocen la complejidad que adquieren las cooperativas en la medida que se

⁶³ (pag 67). Ibid.

desarrollan, que integran más socios, más funciones y que se vuelven más eficaces y eficientes, aspectos que llevan a tensiones sobre las formas de toma de decisión.

Estos "roles de gestión", y su capacidad de tomar decisiones (el grado de autoridad) es muy variable y depende de los estatutos, de los valores con que conviven los socios y con los que "leen" las normativas, de la propia organización (cuán compleja sea), pero también del papel de sus líderes (de cómo desempeñan sus roles y de cómo se comunican con el resto de los socios).

En las cooperativas agrarias podemos encontrar algunas características que son propias de esta modalidad de cooperación. Por ejemplo es en éstas donde se encuentran consejos directivos más numerosos (entre 5 y 6 integrantes en promedio). También es en este tipo de organizaciones donde encontramos la mayor cantidad de directivos que repiten en el cargo. A su vez son las que mayor sesgo masculino mantienen en su dirigencia, cuyo sesgo etario está fuertemente marcado por directivos de edad avanzada, encontrándose una marcada falta de directivos jóvenes. Todo esto puede asociarse a la "muy excesiva estabilidad de sus principales cuadros directivos elegidos".

En general toda esta información nos va demostrando la existencia de una limitada élite que conforma y renueva los cuadros directivos.

Cuadro con la distribución de género en los cargos de presidente y secretario en distintas modalidades de cooperativas.

SEXO	MODALIDAD					
	Agraria		De Producción		Total	
	Sctrio.	Pdte.	Sctrio.	Pdte.	Sctrio.	Pdte.
Masculino	92.7%	98.3%	66.5%	74.3%	76.5%	89.1%
Femenino	7.3%	1.7%	33.3%	25.7%	23.5%	10.9%

Cuadro de distribución por edades de secretarios y presidentes en distintas cooperativas.

<i>Edad (años)</i>	MODALIDAD					
	Agraria		De Producción		Total	
	<i>Sctrio.</i>	<i>Pdte.</i>	<i>Sctrio</i>	<i>Pdte.</i>	<i>Sctrio.</i>	<i>Pdte.</i>
<i>Menos de 30</i>	9.6%	4.5%	12.4%	3.9%	13.6%	5.9%
<i>De 30 a 39</i>	34.7%	19.1%	31.5%	27.0%	34.7%	26.2%
<i>De 40 a 49</i>	33%	37.1%	37.6%	35.4%	32.4%	32.5%
<i>50 o más.</i>	22.7%	39.3%	18.5%	33.7%	19.3%	34.7%

**** *Ambos cuadros se elaboraron en base a la información suministrada por el Primer Censo Cooperativo, y por la interpretación hecha por Errandonea y Supervielle en su obra ya citada.*

Algunas otras conclusiones que salen del trabajo de estos autores son la relativamente baja instrucción de los directivos de las cooperativas agrarias con respecto a las demás, también su extracción de clase más uniforme. Si bien en general las cooperativas tienen una integración poli clasista, inclusive a nivel de sus directivos, en el caso particular de las agrarias tal heterogeneidad se ve reducida al ser generalmente sus direcciones integradas por agricultores. Es así para el 78% de los casos (donde su presidente es agricultor, algo similar ocurre con los secretarios).

Se puede afirmar por tanto, que el cooperativismo uruguayo a pesar de abarcar una importante parte de la población (alta penetración) tiene un bajo nivel de auto identificación. Tiene, al decir de los autores que se vienen analizando: "...gran extensión y poco calado estructural". Generalmente se asocia a una necesidad puntual, individual, que se resuelve con una herramienta colectiva. En pocos casos se proyecta como una forma de encarar la vida, más bien es una visión instrumental la que predomina. Visión que surge fundamentalmente a partir de la retirada del estado benefactor batllista, proceso que se asocia a la pérdida de beneficios sociales y a la desregulación.

Errandonea y Supervielle de todas formas detallan algunos logros muy importantes:

"el cooperativismo logra:

- a) aglutinar conjuntos crecientes de personas e influencias;
- b) acumular y concentrar capital;
- c) reducir racionalmente la división del trabajo (complejos articulados, estrategias integradas, etc.);

- d) abordar el problema del empobrecimiento y del empleo ante el abandono paulatino por parte del Estado de las responsabilidades en este campo;
- e) Operar como "ente testigo" ante el capital monopólico;
- f) Compartir riesgos para diluirlos o minimizarlos;
- g) Establecer reglas de juego relativamente estables a sus miembros, y por extensión, a los medios sociales de su presencia, con creciente institucionalización (aún pagando el precio habitual de cierta tasa de transgresiones);
- h) Socializar nuevas formas de conocimiento y nuevas pautas de conducta colectiva.⁶⁴

IV. 2. 4. 4 – EL ACTOR COOPERATIVO URUGUAYO. –

Errandonea y Supervielle, en el mismo estudio "Las cooperativas en el Uruguay – análisis sociológico del primer relevamiento nacional de entidades cooperativas", profundizan su estudio en los aspectos que hacen a los propios cooperativistas. Buscan encontrar una tipología adecuada para describirlos, y utilizan como criterios:

- a) la motivación y orientación de la acción social en relación con las cooperativas;
- b) los objetivos de los socios (el porqué de su pertenencia);
- c) los tipos de participación grupal (los vínculos entre los socios);
- d) la influencia del tipo de organización;
- e) las formas de reclutamiento.

Para determinar el primer criterio, utilizan la pauta de Parsons.⁶⁵ La motivación y orientación de la acción social puede distinguirse entre especificidad o difusividad. Especificidad es el término que se utiliza cuando hablamos de una acción orientada por un factor puntual. Por otra parte difusividad es el término que describe una acción orientada en cierta forma (el ser cooperativo) en diversos ámbitos de la vida.

Para la mayoría de los cooperativistas uruguayos, su pertenencia no sólo es por una razón "instrumental", sino que generalmente se da sólo acotada a una necesidad específica. Estas características permiten que el sistema cooperativo sea visto y de hecho funcione de forma funcional al sistema. Sin que exista ninguna contradicción para el socio que asume estas dos formas de integración social.

Sin embargo existen cooperativas con un número pequeño de socios, como las de producción y en menor medida las de vivienda, que no pueden tipificarse como de pertenencia específica. Serían más o menos "difusas" (o sea más proclives a que sus socios adhieran en la mayor parte de su quehacer cotidiano a los valores cooperativos)

⁶⁴ (Pag. 92). Ibid.

⁶⁵ Parsons, T.; Shils, E. "Hacia una teoría general de la acción". Kapeluz. Buenos Aires. 1968.

en la medida que existan actores comprometidos, promotores de este tipo de desafío, y condiciones que lo permitan.

En cuanto al segundo criterio (objetivo de los socios), se encontraron dos lógicas diferentes. Siendo un criterio menos abstracto que la pauta de Parsons, las lógicas se resumen en aquellos socios que pertenecen a la cooperativa porque esta les brinda un servicio específico que de otra forma no tendrían o sería con mayor dificultad, o aquellos socios quienes se involucran más con la organización, y cuya vida depende en mayor medida del éxito del emprendimiento.

En el primer caso las cooperativas con este tipo de socios deberán prestar servicios de mejor calidad, etc. que sus competidores, a riesgo de perder sus propios socios.

En el segundo caso (generalmente donde existen relaciones cara a cara) la organización y la vida de sus socios es una red indivisible. "la distribución de cargos de dirección es aquí fundamentalmente división del trabajo más que estructura de poder".⁶⁶ Se mezcla lo personal y lo institucional. Se da una relación "involucrante".

En cuanto al tipo de participación grupal, los autores distinguen tres tipos diferentes:

- a) La participación grupal pluralista, donde cada individuo puede en forma absolutamente libre relacionarse con una diversidad de grupos, sin que se genere por ello tensión de ningún tipo.
- b) La participación grupal prevalente, que de alguna forma condiciona a un determinado grupo en un determinado contexto, generando relaciones y sentimientos de pertenencias, etc. Se delimita un "outgroup" de un "ingroup".
- c) La participación grupal excluyente, que es aquella que describe situaciones donde los individuos pertenecen a un grupo con vínculos muy estrechos, y la pertenencia a otro grupo en el mismo contexto esta en abierta contradicción. "Aquí el "ingroup" es tan fuerte que lleva a una definición del "outgroup" con hostilidad potencial o real ..."

En general en la vida cooperativa, la forma más común de participación es la grupal pluralista. Sin embargo en determinados subgrupos, las elites, etc. aparecen los otros tipos de participación más involucrantes.

En función de los tres criterios mencionados hasta el momento (motivación de la acción, objetivos de los socios, y tipo de participación grupal) los autores ensayan una definición para la forma en que participan las élites cooperativas, los pioneros, los dirigentes y los grupos de pequeñas cooperativas, describiéndolos en general como un "polo difuso – involucrante – prevalente / excluyente."

En determinados momentos estos actores, cuya visión global del cooperativismo es también particular (generalmente se presenta como alternativa al modelo o sistema

⁶⁶ (Pág. 97) - Errandonea, A.; Supervielle. "Las cooperativas en el Uruguay – análisis sociológico del primer relevamiento nacional de entidades cooperativas". Montevideo. FCU. 1992. 115 pag.

social imperante) juegan un papel muy importante para la consolidación de los emprendimientos concretos.

El cuarto criterio mencionado (la incidencia de la modalidad cooperativa) es evidente, al agrupar cada una diferentes áreas de la realidad, convocando a diferentes actores a participar según sus necesidades. Esto, junto a la diversidad en tamaños y en facilidad de involucramiento también irá condicionando el tipo de participación.

Por último, el quinto criterio (estrategias para el reclutamiento social) dependerá fundamentalmente de las motivaciones que tengan los individuos para asociarse a determinado emprendimiento.

Así, si su participación es específica y se basa en la consecución ventajosa de un servicio, las posibilidades de reclutamiento se basarán en uno de estas dos posibilidades: una estrategia "rentista" que se basa en la obtención de beneficios sociales que no se encuentran fuera de la organización. O una segunda estrategia, "competitiva", basada en alcanzar mejores precios, calidad, etc. en los diferentes servicios que la competencia no cooperativa.

En cambio si su participación es involucrante, entonces la estrategia priorizará aspectos vinculados a la integración colectiva de los miembros.

Cuadro resumen de la tipología de los actores cooperativos.

Tipo de actor cooperativo	Criterios				
	Motivación de la acción	Sentido del objetivo de la pertenencia	Tipos de participación grupal	Tipo de cooperativa	Estrategia de reclutamiento
<i>Pioneros o "militantes"</i>	DIFUSA	Involucrante	Excluyente	Pequeña: De Producción o Vivienda típicamente	Sin relevancia
<i>Socio Activo</i>			Prevalente		
<i>Promotor</i>			ESPECÍFICA	Satisfacción de una necesidad a través de un mejor servicio.	
<i>"Externo Pasivo"</i>					

Fuente: Errandonea, A.; Supervielle. "Las cooperativas en el Uruguay – análisis sociológico del primer relevamiento nacional de entidades cooperativas". Montevideo. FCU. 1992. 115 pag.

Por supuesto que los autores definen estos "tipos" de manera de facilitar el análisis. Son una clasificación artificial de los tipos de actores que encontramos en la realidad, pero que sin duda permitirán profundizar el estudio de cómo determinados agentes adquieren tremenda importancia en el desempeño de distintas organizaciones.

Es este aspecto el que se desarrollará en el siguiente capítulo: Liderazgo.

IV. 3 - LIDERAZGOS.

IV. 3. 1 - ¿QUÉ ES UN LIDER?

Un líder en forma muy general puede describirse como un individuo o un grupo que se encuentra en una posición de especial influencia sobre el resto, en un determinado conjunto. O sea, por un lado es un concepto que caracteriza un plano referencial superior, por otro hace referencia a la autoridad. Así por ejemplo se llama "empresa líder" a aquella que se encuentra en posiciones ventajosas en el mercado, etc.; mientras se habla de los "líderes de una nación" cuando se hace referencia a sus autoridades.

Esta formulación sin embargo aún es muy vaga, y nos dice poco acerca de qué es un líder en una organización. Aquí deben quedar claros dos importantes aspectos. Por un lado la organización es un grupo secundario, una "institución" con autoridades que la dirigen, por tanto con líderes formales o dirigentes. Por otro lado es un conjunto de subgrupos, o grupos primarios (Anzieu, D.; Martín, J-Y.) que generalmente tendrán determinadas dinámicas propias, y sus propios líderes "informales".

El líder formal, aquel cuyo poder proviene de la propia organización, es quién asume el papel de jefe, de autoridad institucional, de responsable ante los superiores. Es un liderazgo instituido que puede o no coincidir con acciones de liderazgo real. Debe tratar sin embargo de articular tales características de manera de:

- i. "Velar por el surgimiento y desarrollo de todos los roles pertinentes en relación con la progresión del grupo (aclarar objetivos, guiar, formular normas, etc.) y su mantenimiento (conciliar, informar, estimular, etc.).
- ii. Hacer coincidir su rol institucional (headship) con la parte de liderazgo que puede eventualmente ser la suya, de acuerdo con la composición del grupo y las circunstancias.
- iii. Promover la instauración de un clima armónico dentro del cuál todos tengan la posibilidad y el gusto de contribuir de manera útil a la progresión del grupo en el cumplimiento de su tarea".⁶¹

Los aspectos que tratan de explicar el mejor comportamiento o las mejores cualidades de estos líderes formales son los que buscan explicar la mayoría de las teorías sobre liderazgo que surgen desde los distintos enfoques organizacionales.

Sin embargo, quedan sin explicación adecuada las múltiples situaciones de líderes no formales que tienen gran impacto en la casi totalidad de las organizaciones.

⁶¹ (Pág. 165 – 166) - Anzieu, D.; Martín, J-Y. "La dinámica de los grupos pequeños" Kapeluz. Buenos Aires. 1971.

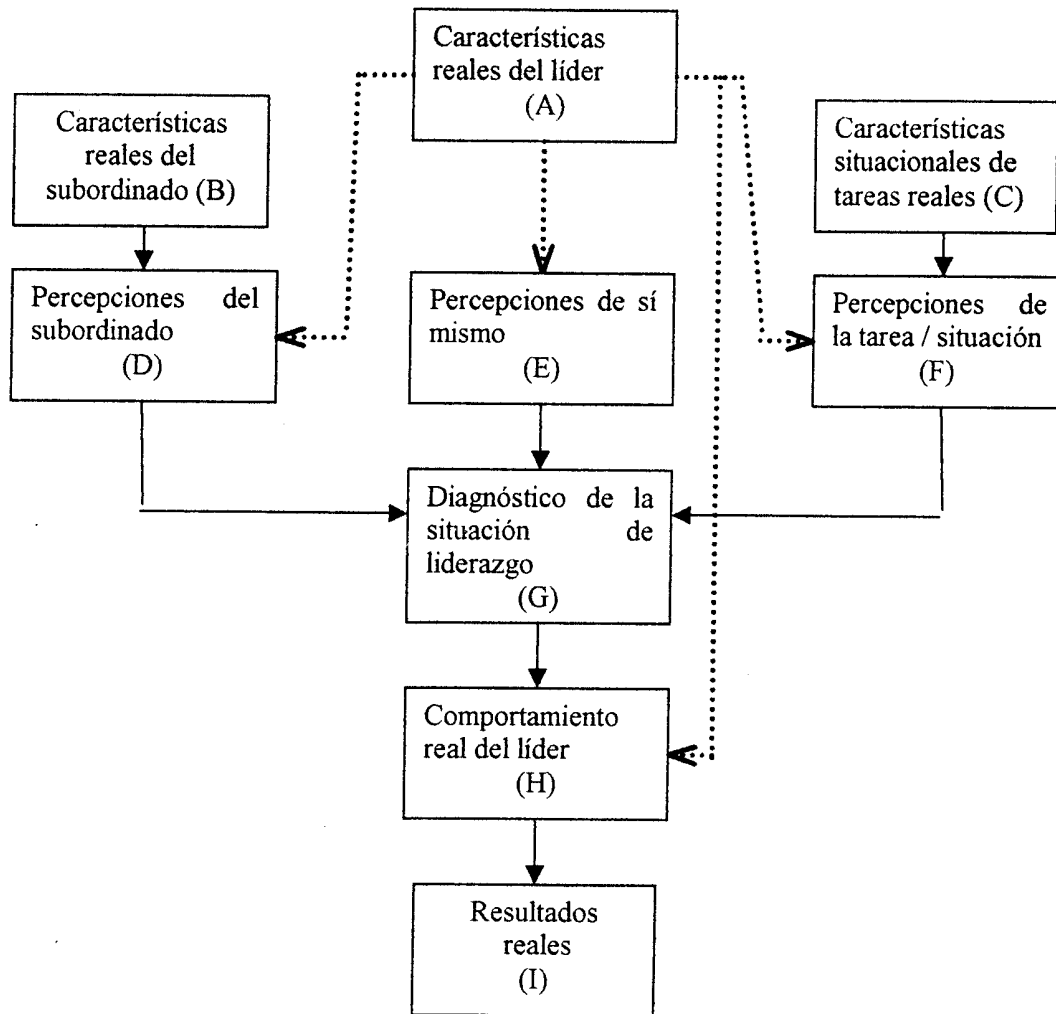
Sobre estos liderazgos que no forman parte del organigrama, como sobre los que abordan los teóricos del análisis organizacional, la Psicología Social permite un nuevo acercamiento desde nuevas perspectivas, mucho más globalizadoras.

“El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido, a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.”⁶²

⁶² (Pág. 192) – Gibson, Ivancevich, Donnelly. “Organizaciones. Conducta, estructura, proceso.” Mc. Graw Hill / Interamericana de México. México. 1990.

Los componentes de una situación de liderazgo:

Schein, E. H. "Psicología de la organización". (Pág 105)



Un aspecto muy importante del liderazgo, que no puede quedar sin detalle, es la fuente de poder del líder. Es decir que para mantenerse en determinada posición de relevancia, existen fuerzas que le permiten influir en el resto de los individuos de la organización. Ya cuando se presentaban las teorías sociológicas sobre las organizaciones, se presentaron avances sobre este tema.

El poder es la habilidad con la cuál un hombre puede controlar a otro. Es un hecho material, logrado a través de la fuerza física o a través del control de información. Sociológicamente algunos autores describen al poder como "autoridad no legítima".

La autoridad, o como Weber la llama, la "autoridad legítima" es la posición relativa en la que queda una persona que ocupa un rol, a través de un sistema reglamentario que todos aceptan, que le da "derecho" a una persona a mandar.

Según Weber (1947) los elementos en que se basa la autoridad son:

- La tradición -> Ya sea la herencia de cargos, etc.
- Principios de orden racional – legal -> Promociones por mérito, análisis objetivos de habilidades, experiencia, estudiados a través de sistemas establecidos de elección.
- El carisma -> Aspectos basados en las cualidades personales del líder.
- La especialización -> Basado en sistemas educativos y de acreditación que garantizan la jerarquía o competencia de un individuo en determinado tema. A pesar de la importancia de este conocimiento específico, hace falta una base legal, un marco que organice y garantice esta especialidad.

Según French y Raven las bases del poder de un líder pueden resumirse en el siguiente esquema de formas de poder:

- Coercitivo: basado en la fuerza.
- Recompensa: basado en las retribuciones.
- Legítimo: basado en el rol de liderazgo que le adjudican los seguidores.
- Experto: basado en el dominio de una técnica o destreza especial.
- Referente: basado en la atracción y el encanto (carisma).

Schein, presenta a su vez las bases sociológicas de la autoridad y los tipos psicológicos de poder:

Autoridad no legítima	Poder coercitivo. Poder por premio y castigo.
Autoridad tradicional	Sin clara contraparte psicológica.
Autoridad racional – legal	Poder por naturaleza del cargo.
Autoridad carismática	Poder personal. Poder de referencia.
Autoridad racional pura	Poder por especialidad.

Conceptos de liderazgo en diferentes tipos de sistemas

Schein, E. H. "Psicología de la Organización". (pág. 102).

Los diferentes sistemas políticos, o las diferentes formas organizacionales condicionan los diferentes tipos de liderazgo que se pueden encontrar en determinada realidad.

	COERCITIVO	UTILITARIO	NORMATIVO
Forma básica de participación	Alienante	Calculadora	Moral
Base de Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> No legítima. Control del premio y castigo. Tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> Racional – Legal: autoridad por cargo 	<ul style="list-style-type: none"> Carismática. Autoridad racional, basada en la especialidad.
Términos o conceptos de líder	Rey / reina. Tirano. Autócrata. Autócrata benevolente. Jefe.	Supervisor. Gerente. Ejecutivo. Burócrata. Representante. Senador.	Líder verdadero. Mesías. Salvador. Empresario. Gerente. Ejecutivo.
Actitud del subordinado	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia, sumisión, resignación. Enojo resentimiento, dependencia mutua Lealtad, identificación con el líder, compromiso. 	Cautela, Sospecha, Independencia, Preocupación por la equidad, Autoprotección, Desvinculación.	Participación, Compromiso, Dedicación, Alta motivación, Sentido de propósitos compartidos, Interdependencia.
Dilema de liderazgo básico	Como asegurar objetivos adecuados y cómo convencer a otros de que lo son.	Cómo asegurar la participación.	Cómo mantener la participación. Cómo manejar la sucesión.

IV. 3. 2 – LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES Y EL LIDERAZGO.

A partir de los estudios sociológicos sobre las organizaciones fueron surgiendo diferentes teorías acerca del comportamiento de los individuos en éstas, se fueron postulando distintos supuestos sobre las motivaciones humanas, sobre la existencia de grupos, etc. hasta incluir el análisis sobre esa realidad empírica que son los líderes.

En este capítulo se expondrán algunas de las propuestas más interesantes sobre el tema. Se presentarán agrupadas en tres categorías: las teorías sobre las características personales del líder; las teorías conductual – personales, y las teorías situacionales de liderazgo.

IV. 3. 2. 1 – TEORÍAS SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER.

En general, las teorías sobre las características personales buscan definir en una serie limitada de variables, los factores que permitan identificar a un líder eficaz. Apoyados en la elaboración teórica de los autores de la administración científica de las organizaciones (cuando no se trata de los mismos autores), las investigaciones abordan aspectos vinculados a los rasgos intelectuales, emocionales, físicos, entre otros, de aquellas personas identificadas como líderes.

Entre otras características se analizan la inteligencia, la personalidad (viveza, originalidad, integridad personal, confianza, capacidad de iniciativa, etc.), las características físicas (como altura, peso, edad, sexo y aspecto), también la capacidad de supervisión, etc.

Las principales críticas que se le hacen a estas teorías son que incluyen variables muy difíciles de medir; que a medida que fueron desarrollándose incorporaron un número cada vez mayor de factores hasta volverse inmanejables; y que en general no toman en cuenta la situación particular en la que se encuentra el individuo.

IV. 3. 2. 2 – TEORÍAS CONDUCTUAL - PERSONALES.

Las teorías conductual – personales más utilizadas son, siguiendo a Gibson. Ivancevich. Donnelly:

- Los estudios de Lickert en la Universidad de Michigan.
- Los estudios de Fleishman, Stogdill y Sharte en la Universidad de Ohio State.
- La cuadrícula de Blake y Mouton.
- El enfoque de Bowers y Seashore.

Lickert y los líderes centrados en el puesto o en el empleado:

Lickert, trabajando en la Universidad de Michigan, realizó estudios sobre el liderazgo, centrados en el puesto y centrados en el empleado. Estudiando las variables: desempeño de la organización y satisfacción de sus integrantes, Lickert y sus colaboradores encontraron que podían distinguirse en casi toda situación organizacional, dos estilos de liderazgo: aquel centrado en el puesto, donde el líder desempeña fundamentalmente tareas de supervisión y de ajuste del trabajo a los planes de la empresa; y aquel centrado en el empleado, que bajo una política de delegación de decisiones busca comprometer y hacer más participe del trabajo a sus dirigidos, de forma de hacer más satisfactorio su desenvolvimiento en la organización.

El líder que centra su atención en el puesto, generalmente recurre al poder coercitivo, al de recompensa y castigo, y al poder legítimo. En cambio el líder centrado en el empleado más bien hace uso de un poder basado en su especialidad o en su carisma y papel referente, busca en definitiva lograr los objetivos de la organización a través de la motivación de sus empleados.

Los resultados de sus investigaciones demuestran que a corto plazo cualquiera de los dos caminos que adopte un líder pueden dar resultados positivos si hacemos un examen rápido. Sin embargo si el análisis se hace para períodos prolongados surge una nueva situación. Aquellos líderes que optaron por un liderazgo centrado en el empleado evitan el desgaste emocional que se evidencia en aquellos individuos con jefes centrados en la tarea.

Fleishman, Stogdill y Sharte y las categorías: iniciación de estructura e iniciación de consideración.

Estos autores, que están vinculados a la Universidad de Ohio State, también buscan una forma de caracterizar a los líderes a través de sus conductas. Adjudican a los líderes formales dos categorías en las que deben ser conceptuados: la iniciación de estructura y la consideración.

La iniciación de estructura se refiere a las pautas que plantea un líder para llevar adelante la tarea, y para hacer sistemática la comunicación. La consideración hace referencia a aspectos más relacionados a la afectividad de la relación del líder con sus subalternos.

Los autores en definitiva explican que en toda situación organizacional existirá una combinación óptima, donde ambos conceptos estén presentes y contribuyan de manera más eficaz al desenvolvimiento del proceso.

Interés por la producción e interés por la gente.

En el mismo sentido que los anteriores, los autores Blake y Mouton, entienden que hay dos variables fundamentales que explican el comportamiento de un líder, el interés por la gente o el interés por la producción. La proporción de cada una de las variables que estos autores identifican en su "cuadrícula" marcarán la eficacia o no del líder.

Lo mejor según estos autores sería orientar a los líderes hacia la casilla 9,9 donde se da el mayor interés en la producción y el mayor interés en la gente.

Este enfoque es muy utilizado a nivel profesional, sin embargo es criticado a nivel de investigadores y teóricos por su falta de apoyo empírico. Aspecto que también es criticado para algunos de los otros enfoques conductual – personales.

Malla administrativa:

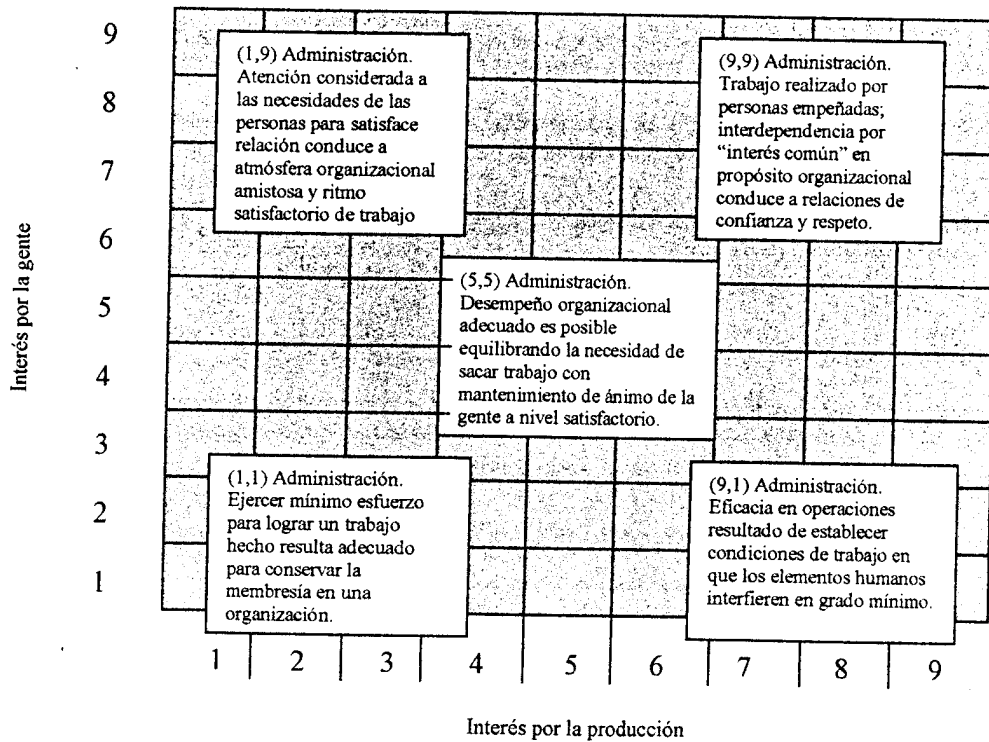


Tabla extraída de Gibson, Ivancevich, Donnelly. "Organizaciones, conducta, estructura, proceso", México. 1990. Pág. 199.

Estudio conductual – personal de cuatro variables.

Bowers y Seashore son investigadores de la Universidad de Michigan. Sus planteos prosiguen sobre la obra de Lickert, la cuál vuelven a analizar, y a partir de la cuál proponen la existencia de cuatro factores (y no dos como Lickert) que definen la conducta de liderazgo.

Apoyo
Facilitación de la interacción
Énfasis en la meta
Facilitación del trabajo.

Los autores entienden que el realzar la estima de los individuos de una organización es un factor de primera relevancia al evaluar el liderazgo. Proponen por tanto la variable "Apoyo". Por otra parte entienden que el trabajo intra grupo, la capacidad de motivar el buen relacionamiento interno de un equipo es otro factor fundamental. De ahí surge la variable "facilitación de la interacción". El tercer factor, el "énfasis en la meta" se relaciona a la capacidad de un líder de entusiasmar a sus dirigidos sobre la importancia de la meta. Finalmente "la facilitación del trabajo" es el factor que busca poner en relevancia la capacidad de un líder de generar herramientas que le permitan al grupo realizar la tarea propuesta.

Los resultados de las investigaciones que siguen este análisis han demostrado la importancia de cada situación particular, donde un factor importante y siempre involucrado es la tecnología organizacional.

Sobre las 4 teorías conductual – personales presentadas:

Las elaboraciones de estos investigadores siempre están referidas a líderes formales.

Además buscan reducir a dos o cuatro variables el análisis sobre la efectividad de un determinado liderazgo.

Por último no analizan el contexto. El individuo queda separado de su medio, e interpretan su conducta como un hecho individual aislado capaz de ser transformado fácil y voluntariamente.

IV. 3. 2. 3 – ENFOQUES SITUACIONALES DEL LIDERAZGO.

En la medida que los autores fueron coincidiendo en la no-existencia de un determinado tipo de liderazgo eficaz para toda situación, comenzaron a surgir teorías que sugerían que la eficacia organizacional del líder se encuentra en cómo adecuarse a cada situación.

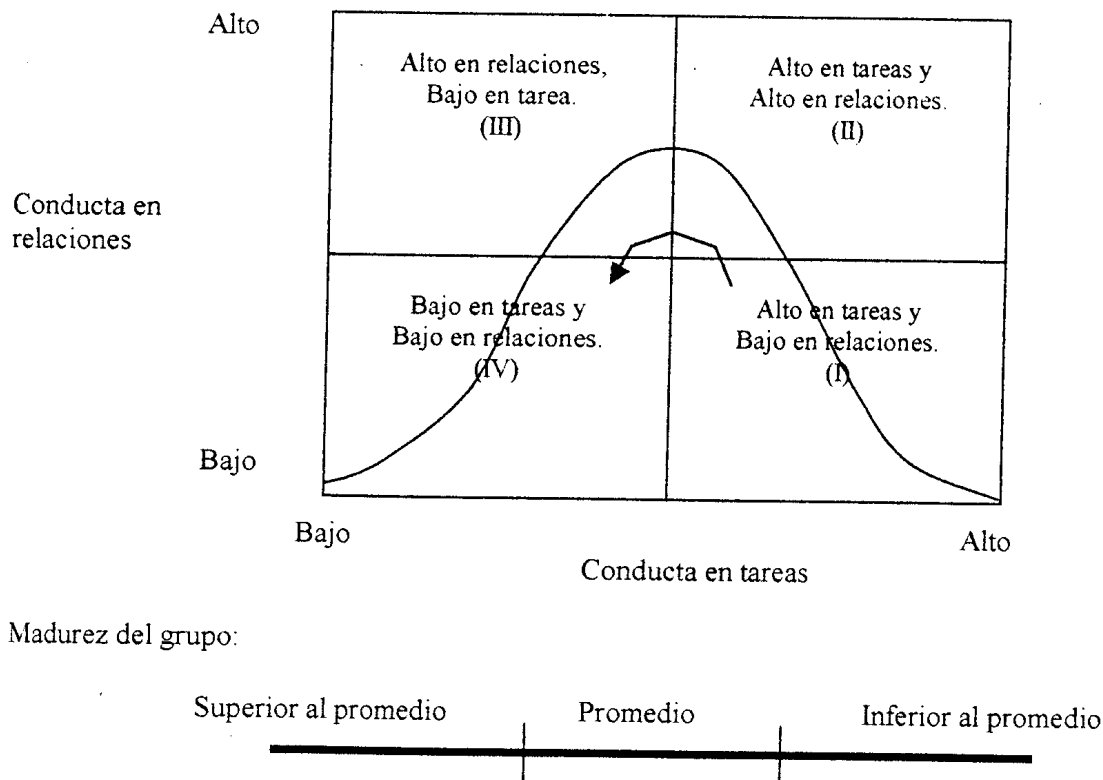
Así nacen el "enfoque del ciclo de vida", el "modelo de contingencia", el "modelo normativo de Vroom y Yetton", y la "teoría de trayectoria – meta", ejemplos de estudios

sobre el liderazgo en consideración de las situaciones particulares de cada organización.

“Cada modelo tiene sus partidarios, e intenta identificar las conductas del líder que sean más apropiadas para una serie de situaciones de liderazgo. Cada modelo de contingencia intenta identificar los patrones de situación – líder que son más importantes para un liderazgo eficaz.”⁶³

La teoría del ciclo de vida.

La idea de esta teoría es que en los grupos se va dando un proceso de madurez que le permite ir desligando responsabilidades al líder y dándole más libertad a los subordinados. Así, este proceso puede esquematizarse en un cuadro con cuatro cuadrantes, donde se representa la madurez y los tipos de liderazgos adecuados.



(Esquema de la teoría del ciclo de vida extraído de Gibson, Ivancevich, Donnelly. Pág. 214).

⁶³ (Pág. 212) - Gibson, Ivancevich, Donnelly. "Organizaciones. Conducta, estructura, proceso." Mc. Graw Hill / Interamericana de México. México. 1990.

La idea fuerza es que a medida que el grupo va madurando, la relación del líder con sus subordinados puede ir pasando de la situación que marca el cuadrante I a la siguiente en el cuadrante II, así hasta alcanzar el cuadrante IV.

El concepto madurez es utilizado en forma similar al efectuado por Argyris, que propone un continuo inmadurez - madurez relacionado a la tarea, es decir a la capacidad de emprendimiento e independencia de un individuo con respecto a un determinado trabajo.

El modelo de contingencia para el liderazgo. (Fiedler).

El modelo elaborado por Fiedler "postula que el desempeño de los grupos depende de la interacción del estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación. El liderazgo se considera como una relación basada en el poder y la influencia".⁶⁴

Tres factores situacionales son las que determinan la eficacia de un líder:

- Relaciones entre líder y miembros subalternos.
- Estructura de la tarea.
- Poder de la posición.

Las relaciones líder - miembro tienen que ver con la confianza y el respeto que tienen los trabajadores subalternos para con el líder. Existen varias formas de marcarlo, pero en general se utiliza una escala que mide de 8 a 10 puntos que van desde "líder amistoso" hasta "líder inamistoso".

La estructura de tarea tiene que ver con la claridad de la meta que se quiere alcanzar; la multiplicidad de meta - trayectoria (las posibles alternativas para resolver un determinado problema); la comprobabilidad de la decisión; la especificidad de la decisión (la existencia de más de una solución adecuada).

El poder de la posición es el derecho que establecen los reglamentos de castigar o premiar, evaluar o dirigir, y que son uno de los elementos principales que establecen la jerarquía.

⁶⁴ (Pág. 214) - Gibson, Ivancevich, Donnelly. "Organizaciones. Conducta, estructura, proceso." Mc. Graw Hill / Interamericana de México. México. 1990.

Los tres factores permiten la construcción del cuadro que sigue:

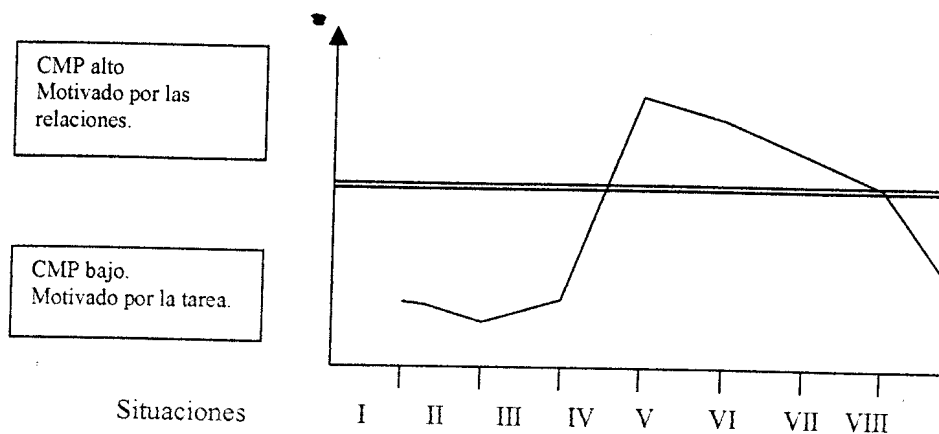
Relaciones intermiembro	Buenas				Malas			
Estructura de tareas	Alta		Baja		Alta		Baja	
Poder de posición	fuerte	débil	fuerte	débil	fuerte	débil	fuerte	débil
Situaciones	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>	<i>VI</i>	<i>VII</i>	<i>VIII</i>
	Muy favorable muy adverso							

Fuente: Gibson et al. 1990. (Pág. 217)

Como se había expresado, el carácter situacional es uno de los factores claves para entender la eficacia de un liderazgo en un contexto determinado. El otro factor según esta teoría es el propio estilo de liderazgo, que en este caso se propone medir a través de la técnica llamada "colaborador menos preferido (CMP)" o también "colega de trabajo de menor preferencia (LPC)". Este instrumento permite ubicar al líder en una serie de escalas entre las que se destacan cuán frustrante o útil resulta este, o cuán relajado o tenso se lo percibe.

A pesar de que últimamente se han visto cuestionadas las premisas bases de esta teoría, como por ejemplo la misma validez del método de LPC (Schein, 1993. Pág. 110) nos permite visualizar la necesidad de adaptación del líder a cada situación, teniendo en cuenta su propia manera de actuar, e intentando acomodar los líderes a las situaciones para las que mejor desempeño podrán tener.

Fielder llegó a los siguientes resultados para situaciones de eficaz liderazgo:



Las conclusiones que desarrolla Fielder son que frente a situaciones altamente favorables, al líder (situaciones I, II y hasta III) los mejores resultados van a darse con líderes de bajo CMP (LPC), o sea orientados por la tarea.

En el otro extremo, frente a situaciones muy adversas al líder (VIII) presentan buenos resultados cuando el líder se orienta también a la tarea. O sea con líderes con bajo CMP (LPC).

Frente a situaciones moderadamente favorables o de mediana adversidad, los mejores resultados se obtuvieron con líderes de alto CMP (LPC), o sea orientados por la relación.

Modelo de liderazgo de Vroom y Yetton.

Tras advertir los beneficios de las decisiones participativas, Vroom y Yetton procuraron sistematizar en qué situaciones este método o comportamiento del líder era efectivamente adecuado.

Vroom resalta en sus estudios el papel que los subordinados y la tarea ejercen sobre el problema del liderazgo. En cada situación particular el tipo de liderazgo requerido puede cambiar. Vroom propone un continuo de estilos que un líder puede adoptar, dependiendo de la coyuntura organizacional en que se encuentre (tipo de tarea, relación con los subordinados), y construye un sistema facilitador de decisiones a partir del cuál se debería seleccionar el estilo más apropiado para cada situación.

Varios son los supuestos de este modelo: La no existencia de un estilo de liderazgo aplicable para toda situación; la importante vinculación con el tipo de problema a enfrentar, y la situación en que se produce; la existencia de procesos sociales que favorecerán o perjudicarán la participación de los subalternos; el número de subordinados como elemento que afecta el estilo a seleccionar; etc.

Las opciones de conductas de liderazgo que identifica el autor son:

AI – La toma de decisión es individual con la información que se tiene en el momento.

AII – La toma de decisión es individual, con información propia y suministrada por los subordinados.

CI – La toma de decisión se hace en forma individual, con información que es suministrada por los subalternos, que además plantean sugerencias. Eso sí, lo hacen en forma aislada cada uno.

CII – La toma de decisión es individual, pero posterior a la discusión grupal con los subordinados.

GII – La decisión es adoptada por el grupo (líder y subalternos) tratando de alcanzar consensos.

Lo que proponen Vroom y Yetton es que un líder determinado debería optar por alguno de estos cinco estilos. Al evaluar la situación, seleccionará la alternativa que reduzca menos la calidad y la aceptación, para lo que existen reglas diagnósticas de apoyo. Calidad y aceptación son dos criterios que utilizan los autores para determinar cuán eficaz es una decisión, en términos de importancia asignada objetivamente a la postura obtenida (calidad), y compromiso con esta (aceptación).

Las reglas para la toma de decisiones tienen que ver con la cantidad de información con la que cuenta el dirigente, la congruencia con la meta, la estructura del problema planteado, la aceptación de las decisiones que se tomen, la resolución de posibles conflictos, la negociación y justicia, y la necesidad de aceptación. A partir de estas reglas se elaboró un diagrama de flujos que sirve como guía práctica para la adopción de estrategias de conducta en función de la situación y de todas estas premisas.

Modelo de trayectoria – meta.

Este otro modelo de contingencia deriva su nombre de la importancia que le asigna el modelo a la influencia del líder en la percepción que tienen los subalternos de las metas de la organización, de su propio desarrollo, y de los caminos posibles a esas metas. Está apoyado en la teoría de las expectativas, que plantea que las actitudes de un individuo están relacionadas a (a) la visión que tenga el individuo de los resultados a los que puedan llevar sus acciones o el estar en determinado lugar, y por (b), el valor subjetivo que le da a esos resultados.

- | | | |
|------------------|----|-----------------------------|
| (a) expectativas | -> | trayectorias hacia la meta. |
| (b) valoración | -> | atractivo de la meta. |

Las actitudes entre las que debería optar un líder según esta teoría son:

- Directiva.
- De apoyo.
- Participativa.
- De logro.

También según esta teoría las probables actitudes de los trabajadores subalternos son:

- Satisfacción con el puesto
- Aceptación del líder
- Expectativa respecto a las relaciones entre esfuerzo, desempeño y recompensa.

En definitiva el papel que se le asigna al líder es el de guiar a sus subalternos, tanto en los aspectos que tienen que ver con la tarea, como en aquellos vinculados a la visualización de tales metas, y a las oportunidades de desarrollo individual relacionadas, incluyendo la capacidad de reducir la incertidumbre que proviene del entorno.

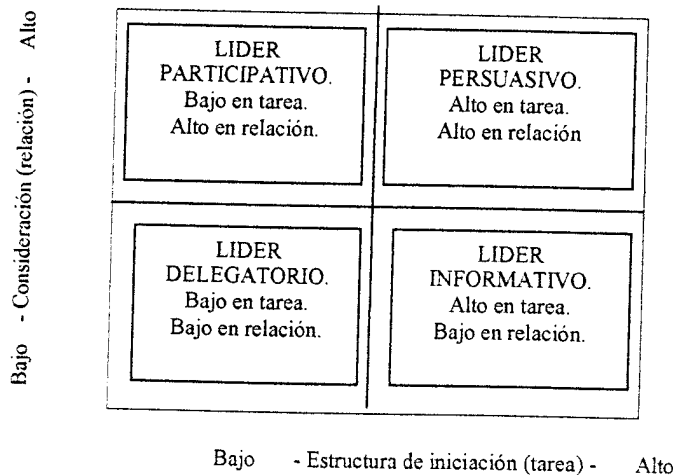
Existen determinados factores que condicionarán el logro de las metas, y la forma en que éstas serán visualizadas por los subalternos. Estos factores situacionales son características individuales de los empleados y de las presiones y exigencias ambientales.

En esta teoría se argumenta que un líder, tras evaluar la situación, adecuará su comportamiento a alguno de los estilos ya enunciados. Esto es una diferencia importante con la visión de Fiedler, donde fundamentalmente el líder debía, según su conducta característica, adecuarse a la situación más conveniente.

La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

En este caso los autores enfatizan el papel de los subordinados, que de una u otra forma determinarán la situación, y por tanto el tipo de liderazgo. Además le darán una perspectiva dinámica. O sea, harán explícita la evolución permanente de las variables, donde la habilidad de los individuos irá en incremento a lo largo del tiempo.

Hersey y Blanchard, utilizan las dimensiones de tarea y de relación que surgen en los estudios conductual – personales, a los que están muy ligados. Específicamente usan los conceptos “iniciación de estructura” y “consideración” de Fleishman y colaboradores. Sin embargo no consideran que estas dimensiones determinen un continuo con dos extremos, y más bien se inclinan por considerarlas dimensiones independientes. Elaboran con esto un cuadro con cuatro partes, cada una de las cuales resume un tipo de comportamiento del líder.



Fuente: Estilos básicos de liderazgo. (Pág. 117). Schein, E. 1993.

Muy similar a la teoría del ciclo de vida, en este caso no se considera un continuo entre tarea y relación, sino que se mantienen como dos variables separadas. Coinciden

sí en interpretar la "madurez" o las habilidades adquiridas por los integrantes de la organización, como un factor clave en la adopción de la conducta de liderazgo. En la medida que el grupo adquiera más confianza, mayor habilidad y conocimiento, el líder podrá ir pasando de liderazgos de tipo informativos a liderazgos persuasivos, e incluso participativos, llegando a delegar en los subordinados tareas específicas completas (liderazgo delegatorio) si la madurez es suficiente.

Quizá el mayor inconveniente de esta teoría sea la dificultad de una medición objetiva de "madurez" del subordinado, y el cuestionable supuesto de que el líder puede cambiar tan fácilmente su comportamiento.

Modelos de liderazgo de Argyris. (Modelos I y II de Argyris).

Uno de los aspectos que diferencian a esta teoría de las que se señalaron hasta ahora, es que va más allá de un diagnóstico de situación, de tarea, de líder y subordinado. Explica que para que exista un cambio de comportamiento del líder, debe haber un cambio cultural, de supuestos y principios en los que éste se basa. Afirma que muchos líderes han aprendido nuevas formas de acción, pero sólo las utilizan en el discurso, siendo su comportamiento real diferente al que predicán. Esto debido a que los nuevos métodos fueron aprendidos sin modificar los supuestos más profundos del líder sobre competencia, racionalidad y no confrontación de sentimientos negativos.

Este modelo subyacente en la mayoría de los líderes Argyris lo llama Modelo I y sus "variables dominantes" son "(1) que un objetivo se debe lograr tal y como se ve; (2) que uno debe ganar en lugar de perder; (3) que uno debe evitar al máximo los sentimientos negativos que se puedan presentar en una relación; (4) que uno debe ser racional y minimizar cualquier emotividad."⁶⁵

A este modelo o teoría de prédica, Argyris lo confronta con el Modelo II (teoría de práctica) que es el que debiera guiar el comportamiento real contextual del líder: "(1) la acción se debe basar en información válida; (2) que la acción debe estar orientada por una escogencia libre e informada; y (3) que la acción debe estar basada en un compromiso interno con la escogencia y un seguimiento constante de la implementación de esa escogencia"⁶⁶.

La propuesta metodológica que hace Argyris para la transformación cultural del líder se basa en programas de entrenamiento, donde éstos se van apropiando de sus propias formas de actuar, y en conjunto van adecuando la resolución de casos escogidos a través de la aplicación del Modelo II.

Argyris es radical en su posición. Sólo el Modelo II es el conveniente en toda situación, y lo que hay que modificar es la cultura de los dirigentes (ya que parte del supuesto de que todos funcionan siguiendo el Modelo I), y hacer que estos aprendan a

⁶⁵ (Pág. 119). Schein, E. H. "Psicología de la Organización". Prentice - may, 3° edición. México, 1993. 250 pág.

⁶⁶ (Pág. 120). Ibid.

aprender, no sólo del diálogo y el intercambio de información, sino de la explicitación de sentimientos y afectos.

Sobre todas las teorías presentadas:

Todas las teorías han identificado el problema de las dimensiones *tarea y relación*, como variables distintas y muy relevantes a la hora de determinar tipos de liderazgo. Sin embargo aún no hay acuerdo acerca de si son extremos de un continuo, o si son variables independientes. Tampoco hay acuerdo de si deben referirse a comportamientos observables externos del líder, o a valores internos de éste.

El MIT describe tres comportamientos fundamentales para un “buen” líder: competencia analítica, relacionada a la identificación, diagnóstico y solución de problemas (competencia de tarea); competencia interpersonal basada en la capacidad de relacionarse con los subordinados y con los grupos; y competencia emocional, referida a la “habilidad de tomar decisiones en el área de tareas o en el área interpersonal” (Schein, E.; 1993. Pág. 123)

Tampoco existe acuerdo sobre si existe un tipo de liderazgo “correcto”, encontrándose hoy bastante coincidencia en que ningún estilo es correcto en sí mismo, y que dependerá de cada situación, historia previa, madurez de los participantes, etc.

El problema del liderazgo, siempre referido a los líderes formales, no está tanto en las características que deben tener estas personas, sino que lo relevante es que las funciones que se tengan que realizar se lleven a cabo. Para ello las organizaciones invistieron a determinados individuos con esta responsabilidad final.

Por ello Schein argumenta que las funciones del líder (más bien de la tarea que debe llevar adelante) pueden estar repartidas entre los miembros del grupo. Sin embargo éste debe cumplir algunas “funciones críticas”. “(1) determinar, articular o comunicar los fines o tareas básicas que se van a lograr; (2) hacer el seguimiento necesario para asegurar el logro de esos fines o tareas; (3) asegurarse de que el grupo de subordinados se integre y se afiance para asegurar el logro eficiente de la tarea; (4) proveer lo que se necesite para asegurar e logro de la tarea y mantener la solidez del grupo”.⁶⁷

⁶⁷ (Pág 125) – Ibid.

IV. 3. 3 – EL LIDERAZGO DESDE LA PSICOLOGÍA SOCIAL.

Este capítulo abre un nuevo abanico de interpretaciones sobre el fenómeno de los líderes, se aparta de las propuestas de los autores americanos, y aunque no se centra en el análisis de liderazgo, propone una serie de conceptos de mucho valor para dicho análisis.

Se hará referencia fundamentalmente a los trabajos de Psicología Social de Pichón Rivière, y de sus colaboradores.

El planteo desde la Psicología social pichoniana parte de algunos conceptos que deben esclarecerse desde el inicio. Primero, el concepto de líder está vinculado a un rol particular que surge siempre en todo grupo humano. Por lo tanto en segundo lugar es importante analizar el fenómeno de los grupos desde esta perspectiva teórica. A su vez este propósito requiere internarse un poco en un tercer concepto, el del vínculo, proceso clave en el pensamiento de Pichón Rivière.

Se abordarán en primer término los aspectos relacionados al grupo como fenómeno material constatado en la realidad. Para Pichón Rivière, el grupo nace de la naturaleza social del ser humano: "El hombre es un ser de *necesidades que sólo se satisfacen socialmente*, en relaciones que lo determinan. Nada hay en él que no sea resultante de la interacción entre individuos, grupos y clases." (Pichón-Rivière. 1978)

"Entiendo al hombre como configurándose en una actividad transformadora, en una relación dialéctica, mutuamente modificante con el mundo, que se da siempre a su experiencia como mundo social, es decir, entretelado de vínculos y relaciones sociales. Esa relación dialéctica tiene su motor en la necesidad." (Pichón-Rivière. 1978)

El autor no sólo explica su concepción del hombre y su natural implicancia con los grupos, también adelanta en estas breves palabras otro de los conceptos importantísimos de la Psicología social. Se refiere a la "necesidad" como motor de las relaciones entre sujetos.

O sea que el grupo surge como estructura a través de la cuál el hombre buscará satisfacer sus necesidades. Incluso el proceso de maduración del sujeto depende de esta estructura. Para Pichón-Rivière el sujeto está social e históricamente determinado "configurándose en un interjuego con un contexto que se le da siempre entretelado de vínculos y relaciones sociales. Este interjuego tiene como fundamento una contradicción inherente al sujeto en tanto organismo viviente: contradicción entre necesidad y satisfacción"⁶⁸

Pichón-Rivière define al sujeto como el emergente de una relación contradictoria necesidad / satisfacción, que se resuelve dialécticamente en un segundo par contradictorio, sujeto / contexto vincular social.

⁶⁸ (Pág. 14) – Ana P. Quiroga. "Enfoques y perspectivas en Psicología social. Desarrollos a partir del pensamiento de Pichón Rivière". Edic. Cinco. Bs. As. 1994. 5ª edición. 278p.

La necesidad en el hombre, de origen material y orgánica, es el elemento motivacional de todo vínculo, de todo proceso de relación, de todo conocimiento.

El grupo para Pichón-Rivière es "un conjunto restringido de personas que ligadas por constantes de tiempo y espacio, y *articulados* por su mutua representación interna se propone, en forma explícita o implícita, una *tarea* que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles." (Pichón-Rivière)

La Psicología social pichoniana no es una Psicología de grupos, sino que es una Psicología del sujeto y de su comportamiento. Sin embargo, en la medida que el grupo es la base de toda experiencia humana, se transforma en escenario e instrumento de la propia constitución del sujeto. Los vínculos y las conductas para resolver la contradicción necesidad / satisfacción emergen en este contexto, y allí tratan de resolverse (gratificación / frustración).

Otro elemento que surge de las citas del autor es el concepto de vínculo, concepto básico en la construcción de la teoría de Pichón-Rivière. El vínculo no es sólo una interacción motivada por una necesidad, además es un proceso dialéctico entre individuos que se comunican y aprenden, transformándose ellos mismos.

"El proceso ha seguido un itinerario que va de la necesidad a la acción y a la percepción recíproca, que permite hablar de un primer nivel de interacción. Al persistir el juego comunicacional, el interactuar, se instituye en vínculo, al reconstruir cada sujeto, cada actor, en su mundo interno, la trama relacional de la que participa. Cada uno de los sujetos queda habitado por los personajes, por las figuras y las relaciones que estructuran esa trama."⁶⁹

Pichón-Rivière rescata el término "vínculo" para llamar específicamente aquella relación que entiende como "una estructura dialéctica, en la que se da un reconocimiento de sí y del otro, en un proceso en espiral."

"El vínculo configura una estructura compleja, que incluye un sistema de transmisor – receptor, un mensaje, un canal, signos, símbolos y ruido. Según un análisis intrasistémico y extrasistémico, para lograr eficacia instrumental es necesario la similitud en el esquema conceptual, referencial y operativo del transmisor y del receptor."⁷⁰

Estos dos elementos que se han enunciado, *la necesidad que determina el objetivo-tarea-finalidad*⁷¹ y *la mutua representación interna* se constituyen en los dos

⁶⁹ (Pág. 93) - Ibid.

⁷⁰ Pichón-Rivière, E. "Del Psicoanálisis a la Psicología social. Una nueva problemática para la psiquiatría" Edic. Nueva Visión. Bs. As. 1980.

⁷¹ (Pág. 88) - Ana P. Quiroga. "Enfoques y perspectivas en Psicología social. Desarrollos a partir del pensamiento de Pichón Rivière" -> "La acción hacia el otro, como búsqueda de objeto para lograr gratificación o evitar la privación, tiene siempre una finalidad. Es por esto que P-R.

principios organizadores internos de la estructura grupal. "El grupo se constituye a partir de las necesidades de los integrantes, y en la mutua representación interna."⁷²

A partir de esta introducción conceptual se puede comprender el significado que da Pichón-Rivière al concepto rol. "De acuerdo con la manera en que enfrentamos contextos concretos tomamos determinadas actitudes que se llaman *roles*. La asunción de estos roles puede exigir dos tipos de procesos. Por un lado, los podemos asumir consciente y voluntariamente, por el otro, cuando el ambiente o los demás nos adjudican un determinado rol, podemos asumirlo en forma inconsciente."⁷³ "Todas nuestras relaciones con los otros están fundamentadas en el interjuego de asumir y adjudicar roles."⁷⁴

Los roles surgen generalmente asociados a la tarea del grupo aunque a veces pueda parecer lo contrario. Es decir, existen ciertos roles que parecen ir a contramano de la tarea del grupo (ya sea el chivo emisario, el enfermo, etc.) pero que sin embargo tienen una absoluta dependencia con las necesidades-objetivo y tarea que los conforma como grupo.

En general los roles más extendidos son los de portavoz, saboteador, chivo emisario, y líder que a su vez puede ser autocrático, democrático o demagógico.

Todos estos roles enumerados surgen de la compleja red de vínculos que hacen a un grupo, donde siempre habrá un objetivo-tarea-finalidad y una mutua representación interna construida dialécticamente. Pero Mead agrega que además de la internalización de los otros ("representación del otro generalizado") y del concepto de uno mismo, se le incorpora el concepto de "habitat en su totalidad". "Representación tetradimensional que cada uno tiene de sí mismo" y que incluye aspectos temporales e históricos.

Pero además "los miembros del grupo pueden asumir roles consignados, y cuando la adjudicación o asunción del rol en el marco del puesto se realiza adecuadamente, su funcionalidad aumenta."⁷⁵

Roles como el de conspirador o saboteador tienen que ver con la resistencia al cambio. Son introducidos por el extra grupo para sabotear la tarea y el esclarecimiento. Siempre están conectados (directa o indirectamente) con un grupo externo de presión.

En los grupos la acción se determina a través de la cooperación. Sólo en determinados momentos, cuando el liderazgo se vuelve más fuerte, este "toma un campo mayor a la identificación cooperativa". Se habla de liderazgo cesariano.

sostiene que no hay vínculo y en consecuencia grupo sin tarea, ya que en toda relación se establece un sentido de operatividad logrado o no."

⁷² (Pág. 105) – Ibid.

⁷³ (Pág. 75) – Pichón-Rivière, E. "Teoría del vínculo". Edic. Nueva Visión. Bs. As. 1985. 126p.

⁷⁴ (Pág. 77) – Ibid.

⁷⁵ Pichón-Rivière, E. "Del Psicoanálisis a la Psicología social. Una nueva problemática para la psiquiatría" Edic. Nueva Visión. Bs. As. 1980.

En situaciones de crisis suelen identificarse responsables, "chivos emisarios" a los que se les atribuye un papel conspirador. Sin embargo siempre existe un "hilo conductor que va del liderazgo al chivato, donde ambos juegan una especie de role – playing, en el que uno es el bueno y el otro, el malo."⁷⁶

⁷⁶ Ibid.

CAPÍTULO V

ESTUDIO de CASOS

V. ESTUDIO de CASOS

V. 1 EL CASO DE LA COOPERARIA N° 1 (Cololó)

V. 1. 1 DESCRIPCIÓN

La Unidad Cooperaria N°1 es una cooperativa de producción agropecuaria de primer grado que se constituye el 16 de mayo de 1953. Nace como una experiencia asociativa de un grupo de productores rurales de la Colonia Agraciada. Se constituye al amparo de la Ley 10.008 de "Cooperativas Agropecuarias" por tanto con responsabilidad limitada (Cooperativa Agraria Limitada) Ocupa, en el período comprendido entre 1959 y 1960 el padrón N° 349 de la 9ª. Sección Judicial de Soriano (hoy la 10ª) lo que representan unas 2228 hás en una de las zonas de mejores suelos del país.

En una primera etapa, es el desarrollo de la idea de un hombre, Epimenio Bachini, cuya filosofía de vida y capacidad política lo llevan a la creación de una Colonia en Soriano, con características adjudicables a las de una experiencia comunitaria. Este hombre, funcionario administrativo de la Sección Fomento Rural y Colonización del Banco Hipotecario del Uruguay¹⁰⁰ desde 1926 (auxiliar administrativo de la Colonia San Javier), encargado de la Colonia Agraciada desde 1937, y Administrador de ésta a partir de 1950, logra juntar a unos cuantos individuos para llevar adelante el proyecto. Muchos años antes Bachini había señalado el camino por el que debería comenzar a transitar la transformación agraria en el país. Así lo dejaba ver en sus libros "La granja Cooperativa" editado en 1943, y "La Granja Orgánica" de 1951. Posteriormente lo expondría en forma más sintética en su libro "La transformación agraria" editado en 1963.

A partir de la Sección Juvenil de la Sociedad de Fomento Rural de la Colonia Agraciada (creada en 1941) donde participaban jóvenes de esta Colonia y de la Colonia La Concordia, y luego en su rol de administrador, Epimenio Bachini consigue el apoyo de varias personas de este entorno para llevar adelante la experiencia.

En 1950 es electo presidente Andrés Martínez Trueba. Hasta ese momento se había desempeñado como director del Banco Hipotecario del Uruguay (organismo encargado de la financiación habitacional y en forma secundaria de la distribución de tierras) y del que era parte el propio Sr. Bacchini. Incluso a través de la Sociedad de Fomento Rural de la Colonia Agraciada, se había logrado interesar sobre el proyecto cooperativo al propio director del organismo, devenido ahora Presidente de La República.

En 1951, en ocasión del 150 aniversario de la ciudad de Dolores, El Presidente Andrés Martínez Trueba visita la Colonia Agraciada correspondiendo a una invitación

¹⁰⁰ Antes de la creación del Instituto Nacional de Colonización (INC), el encargado de la actividad colonizadora era el Banco Hipotecario del Uruguay a través de su Sección Fomento Rural y Colonización.

hecha previamente. El propio Presidente se compromete personalmente a brindar un apoyo oficial a la novedosa iniciativa.

El apoyo comienza con las primeras gestiones oficiales del Ministerio de Ganadería y Agricultura (MGA) en ese entonces bajo la dirección de Don Juan T. Quilici. Específicamente se forma una comisión oficial para estudiar la viabilidad del proyecto. Esta comisión se expide el 25 de abril de 1952 sin resultados concluyentes. La falta de un proyecto concreto (lo que se había presentado era el libro "La granja orgánica" de Bachini) y la rareza del emprendimiento a desarrollar fueron elementos claves para la indefinición de los técnicos ministeriales. Se dio paso sin embargo a la creación de una comisión especial que analizara los puntos que deberían incluirse en esta iniciativa cooperativa. Esta comisión a su vez hará público sus resultados el 8 de junio de 1953.

Entre los puntos más relevantes se detallan:

1. La importancia de la precisa selección de integrantes y de "un líder que reúna competencia y dedicación total".
2. Autonomía para la iniciativa, y posibilidad de considerarla como referencia alternativa a la colonización tradicional.
3. Aspectos específicos sobre el consejo administrador.
4. Aspectos específicos sobre el mecanismo de administración.
5. El otorgamiento de créditos oficiales: ya sea en tierras (INC), en créditos para la explotación ganadera y agrícola (BROU)¹⁰¹, y en un préstamo especial de 1 (un) millón de pesos (Proyecto de Ley mediante).

De esta forma, el 16 de mayo de 1953 se constituye en la Colonia Agraciada la Cooperativa Agraria Limitada "Unidad Cooperaria N°1 - CAL", se aprueban los estatutos y se elabora el plan de inversiones. El 22 de agosto de 1953 se obtiene la personería jurídica y se realiza por segunda vez la solicitud de tierras ante el INC¹⁰².

El 9 de febrero de 1954, en base al informe elaborado por la comisión especial, el Ministerio de Hacienda eleva a la Asamblea General el proyecto de ley que permite el préstamo del millón de pesos requerido. El 22 de octubre de ese año es sancionada la Ley 12.154, aprobándose la concesión del préstamo solicitado. Préstamo que será administrado por el BROU a través de una comisión integrada por un delegado del Ministerio de Hacienda, un delegado del MGA, un delegado del INC, un delegado del BROU, y un delegado de la Unidad Cooperaria N°1 (UCN°1). El préstamo que comienza a ejecutarse en 1955 recién comenzará a ser reintegrado en 1965 (6 años después de lo previsto, y dos años después de haberse terminado toda ejecución de fondos)

Los fondos previstos son liberados en 1955, sin embargo el INC aún negociaba la expropiación de la estancia "Las Mercedes", lugar convenido entre el INC y la UCN°1.

¹⁰¹ BROU – Banco de la República Oriental del Uruguay

¹⁰² Solicitud que se había realizado ya en julio de ese año, cuando aún no se había otorgado la personería jurídica a la Cooperativa.

Esta diferencia en el tiempo repercutirá en la amortización del capital de trabajo que se irá adquiriendo, y en los plazos de devolución del crédito otorgado.

Otro aspecto a considerar es que la Ley 11.029 no prevé la forma de tenencia de tierras presentada en el proyecto de 1954. Aunque se propone "la adjudicación en condominio a las personas físicas que integran como socios la UCN^o1", esta fórmula no es aceptada por los socios (iba contra la filosofía del proyecto) y el diferendo no queda solucionado hasta 1957. Es en diciembre de ese año que se sanciona por ley el pago de indemnizaciones por la expropiación de las tierras, y que se formula una vía de adjudicación a la persona jurídica UCN^o1; manteniéndose los beneficios de la Ley 11.029. "Creemos que se trata de uno de los pocos casos de adjudicación de tierras por acto expreso de legislador".¹⁰³

A pesar de todo ello, el INC resuelve la entrega en "usufructo" de la tierra adquirida en 1957 recién el 17 de febrero de 1959 tras la indisimulada indignación de los cooperarios que presionaban en forma sistemática (inclusive ocupando la sede central del INC en Montevideo).

V.1.1.1 - LA EXPANSIÓN DE LA EXPERIENCIA 1 (LA UNIDAD COOPERARIA N^o2)

La Unidad Cooperaria N^o2 (UCN^o2) surge del impacto que tienen la primera experiencia de unidades cooperarias en el país, y la difusión de un movimiento de transformación del medio rural apoyado en las ideas de Bachini. Las repercusiones de aquella iniciativa alcanzan a un grupo de personas de Flores, que con el respaldo de la Escuela Agraria de Trinidad, de la Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU) impulsan la creación de una nueva experiencia de este tipo. El 15 de junio de 1966, tras firmar un convenio con el Ministerio de Salud Pública (MSP), la UCN^o1 ocupa el padrón n^o93 de la 4^a Sección Judicial de Flores, en parte de un campo legado al MSP.

La UCN^o2 será integrada en su mayor parte por egresados de las escuelas agrarias de UTU, bajo la dirección del Ing. Agr. Daniel Berhouet (Profesor de la Escuela Agraria de Trinidad).

Las dificultades financieras que irán aquejando esta nueva experiencia 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.

En 1969 la UCN^o2 contaba con apenas 10 personas (8 hombres y 2 mujeres), de las cuales 6 habían pasado por la UCN^o1, incluyendo entre éstas al propio administrador, Elbio Orihuela. La infraestructura hasta ese año consiste en el viejo

¹⁰³ (Pág. 14) – Campal, E. ; Rodino, O. ; Wettstein, G. "Evaluación económica, social y contable, de las explotaciones rurales que realiza la Unidad Cooperaria N^o1 en los inmuebles de las secciones judiciales novena de Soriano y Cuarta de Flores". INC. 1969. Montevideo.

casco refaccionado, y los cimientos terminados en 1968 de lo que iban a ser las nuevas viviendas.

Se destacan a pesar de estas dificultades, la buena convivencia entre socios, donde se destaca la camaradería que contagia la familia Orihuela, y el buen relacionamiento e integración con los vecinos de la zona. Se realizan más actividades extra Cooperaria que en el caso de la UCNº1.

Sobre lo que dicen los integrantes de la UCNº1 acerca de la extensión de la experiencia, los autores de la evaluación del INC de 1969 encuentran que 2 de cada 3 Cooperarios sostienen que la experiencia no debe extenderse a otros campos. Existen sin embargo diferencias entre quienes creen que primero se debe fortalecer la primera experiencia, y entre quienes sostienen que la UCNº2 debería ser totalmente autónoma. Por otra parte la mitad de los aspirantes a cooperarios que se encuentran en la UCNº1, piensan que la experiencia debe extenderse, de manera de extender las posibilidades de trabajo.

Los hilos de este emprendimiento se irán poco a poco centralizando en la UCNº1, restándole toda posible autonomía. La dictadura terminará de liquidar esta experiencia.

V.1.1.2 - LA EXTENSIÓN DE LA EXPERIENCIA 2 (LAS UNIDADES COOPERARIAS 3 ...)

Aunque nunca llegaron a concretarse, existieron diversos proyectos de nuevas Unidades Cooperarias en diferentes puntos del país. Inclusive existen planos y diagramas que evidencian la intención de crear al menos 5 Unidades más en el Uruguay.

V.1.1.3 - LA EXTENSIÓN DE LA EXPERIENCIA 3 (EL CONGRESO DE JÓVENES DE 1969)

Del 28 de febrero al 2 de marzo de 1969 la UCNº1 organiza con éxito un multitudinario Congreso de Jóvenes. Más de 1000 jóvenes de la ciudad y del campo, de muy diferentes extracciones económicas, sociales, religiosas y políticas se reunirán en Cololó para discutir sobre el papel del joven en la transformación del medio rural, sobre la cooperación y la educación.

Sin duda este acontecimiento llevaba implícito concretar una base de apoyo más amplia al Movimiento de Transformación del Medio Rural emprendido por Bachini a través de la Unidad Cooperaria Nº1. A la fecha del Congreso ya existía la UCNº2, y se estaban negociando 4 campos más, que habrían de quedar bajo la égida del INC.

V. 1. 2 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA UCNº1.

El análisis organizacional de la UCNº1 se realiza para el primer periodo de desarrollo de esta experiencia.

La Unidad Cooperaria es una forma de organización que se basa en una filosofía humanista muy particular, absolutamente integrada al proyecto y a la visión de su fundador, Epimenio Bachini. Si bien su estructura formal responde a parámetros clásicos, ya que debe amoldarse a las condiciones por ley exigidas, su estructura burocrática esconde relaciones y subestructuras que serán de indispensable reconocimiento a la hora de analizar este emprendimiento.

La Unidad Cooperaria es un emprendimiento innovador, una experiencia piloto en una estrategia mayor de transformación del medio rural. Por tanto su organigrama es la síntesis entre la propuesta de Epimenio Bachini para las "Granjas Cooperativas", y lo que la legislación del momento le permitía.

Según los principios básicos de la burocracia clásica, en la estructura formal de la cooperativa existen separación de funciones y personas, se respetan ámbitos de dirección y control, y hasta se aseguran formas de selección objetiva de personal y de futuros socios. Existen reglamentos que buscan solucionar cualquier tipo de diferendos internos.

La estructura está determinada en un reglamento interno que indica la existencia de un Consejo Directivo (*Art. 1*) con tres integrantes (que a su vez serán el presidente, el secretario y el tesorero de la organización), a los cuales se les suma (*Art. 4*) (de hecho, en la actividad cotidiana) un secretario de Relaciones y Cultura que ejecuta los planes socio culturales, y un Administrador General que está encargado de los planes económico financieros y sociales de la Cooperaria. El funcionamiento normal del Consejo está dado por la participación de estas cinco personas, más Epimenio Bachini como Director General (*Art. 66*). Finalmente existen jefes de secciones que actúan en estricta colaboración con el Administrador y el técnico (*Art. 39*).

Además, tal como lo presentan los autores de la Escuela de las Relaciones Humanas, existen motivaciones humanas siempre latentes y no resueltas por la estructura formal. Muchas de éstas, incluso en esta organización cooperativa son resueltas a través de grupos informales. (VER SUPUESTOS DE LA TEORÍA Y en la Pág. 32)

Si se acepta que la UCNº1 resuelve las necesidades fisiológicas básicas y las necesidades de seguridad de los individuos que la conforman (más allá de las discusiones acerca del liberario), muchos de los problemas que se evidencian en la vida interna de la organización pueden estar relacionados con las categorías de necesidades de **afiliación y logro (auto valoración y auto actualización)**.

La rigidez con que trabajan las diferentes secciones productivas, la falta de planificación participativa de mediano y largo plazo, las decisiones impuestas a último momento, pueden ser elementos que estén jugando en contra del desarrollo del emprendimiento cooperativo. Responder a los objetivos individuales de los socios en lo que hace a su labor y a su desarrollo personal debe verse como parte ineludible del papel de la organización. Organización en la que no sólo trabajan sino de la que son parte y en la cual conviven.

Los estudios de Woodward de Lawrence y Lorsch, aunque realizados fundamentalmente para empresas industriales, permiten discutir nuevos elementos sobre el diseño de la UCN^o1. En general los análisis de contingencia permiten visualizar el papel que tienen la tecnología y los procesos de producción en la conformación y en el resultado de cualquier organización que se enfrenta a determinada realidad en un momento dado. También aportan elementos para entender el camino diferencial que pueden emprender distintos subsistemas de una misma organización. En este caso pueden considerarse una serie muy diferente de rubros y tecnologías que por lo general se asumen en secciones más o menos dispuestas de igual forma. En los primeros años de actividad la UCN^o1 estaba compuesta por:

- Una administración general.
- 9 secciones productivas (agrícola; apícola; avícola; forestal; frutícola; ganadera; hortícola; lechera; volante)
- 6 secciones de servicios (taller de carpintería y mecánica; una sección "consumo"; una sección contable; depósito; vigilancia; domésticas)

Si a esto se le suma que algunas secciones producen para secciones internas mientras que otras basan su actividad en el exterior de la Unidad, queda claro que muy probablemente la evolución de cada una será diferente y difícil en la medida que no exista la suficiente flexibilidad para acompañar cada uno de estos procesos. Este aspecto adquiere mayor gravedad cuando algunas de las secciones en las que existen socios asignados deben ser subsidiadas. Al no existir suficiente articulación ni discusión colectiva y global, este aspecto deviene en una segura fuente de conflictos.

El natural sentido a la diferenciación debe ir acompañado de mecanismos de integración que permitan que todos puedan visualizar el movimiento del conjunto. Esto es absolutamente esencial cuando el ambiente externo es diverso e incierto como resulta ser el caso en nuestra coyuntura histórica.

La rigidez de la organización clásica, burocrática, y la división por secciones y no por procesos hacen a la Unidad Cooperaria poco flexible a los cambios. Peor aún cuando la participación en las decisiones y en las oportunidades de crear alternativas son bastante reducidas para los socios.

Estos aspectos limitan también el trabajo potencial que cada trabajador tiene en el concepto que Argyris definió "Energía Psicológica". Si se tiene en cuenta que en la UCN^o1 no existen analfabetos (cuando el analfabetismo en la zona era de 33.3% para el período analizado) que la mitad de los cooperarios tienen estudios post escolares (cuando era de apenas un 20% para el total del país según el Censo de Población y Vivienda) y que 21 integrantes tienen la UTU terminada, se puede afirmar con bastante

seguridad que las necesidades de autorrealización y autoactualización son muy importantes en esta pequeña comunidad. Si a pesar de esta realidad las acciones concretas de la dirección desconocen la capacidad de los integrantes de la organización es muy posible que se generen "tensiones" que al decir de Argyris afectarán la energía psicológica de estos individuos.

La energía psicológica también disminuirá por algunos aspectos no resueltos del propio modo de vida en la Unidad Cooperaria. Por ejemplo la falta de espacios integradores o de reunión que sin duda mejorarían las necesidades de afiliación; o la poca descentralización del poder que determina un permanente riesgo de inseguridad y de falta de auto compromiso; aspectos que afectarán el desempeño de los individuos, incluso cuando la mayor parte de ellos se encuentre satisfecho con la forma de vida que lleva (2 de cada 3 sostiene haberse acostumbrado rápidamente a esta nueva vida comunitaria, y la mitad rescata a este factor como el más importante de toda la experiencia).

El informe de la Comisión Evaluadora del INC describe el enfrentamiento latente entre la visión de los dirigentes y fundadores, y la que tienen una multitud de cooperarios, explicitando algunos temas sensibles como la centralización de las decisiones y las injusticias que por ello se generan, o la discutida forma de pago de "liberarios".

Estos elementos, que actúan sobre la energía psicológica de los trabajadores, junto a la rígida disposición en secciones pueden estar explicando al menos parte del bajo rendimiento del trabajo que es detectado por la comisión.

Según la propuesta de trabajo sistémico de Argyris, una organización es eficaz cuando cumple con los objetivos propuestos con un ahorro mayor o menor de inputs. En el caso de la UCN^o1 habría que evaluar el costo que le significan las tensiones internas y la falta de adaptación al medio externo. Este aspecto, que se evidencia en las contadas acciones realizadas con los vecinos de la localidad, o la gran conflictividad en torno a la escuela ubicada en el mismo predio.¹⁰⁴

No sería justo el análisis si en este punto no se describiera la fluida concurrencia de visitantes externos, ya sean del exterior del país o personalidades nacionales; las actividades especiales organizadas por la Comisión de Cultura y Recreación de la UCN^o1; el gran Congreso de Jóvenes de 1969; y la participación de distintos directivos en comisiones locales.

Sin embargo muchas de estas acciones son parte de los propios objetivos de la organización, que entre sus estrategias se plantea la difusión de la experiencia y del Movimiento de Transformación del Medio Rural. No son adaptaciones al medio, sino formas de modificarlo, que aunque meritorias, no dejan de mostrar cierta rigidez de la Unidad Cooperaria frente al ambiente que la rodea.

¹⁰⁴ De 1996 (primer año lectivo) a 1968, los niños matriculados pasaron de 18 a 8, lo que marca una tendencia aislacionista que se agravará en 1969 cuando toda la actividad pasa a la escuela de La Tabla a 15 km.

La teoría de la racionalidad limitada de March y Simon explica como es imposible alcanzar una solución definitivamente óptima en una organización cualquiera. Las diferentes perspectivas entre individuos, y las limitaciones del ambiente reducen la capacidad de decisión de la empresa. Para la UCN^o1 es evidente el efecto de apalancamiento externo que significaron los préstamos utilizados y la adquisición de tierras. Sin embargo este mismo ambiente amordazó muchas de las opciones ideadas por la propia Cooperativa. Desde la acotada legislación existente a la que se debió ligar, hasta los grandes desfasajes en los otorgamientos de créditos y tierras, fueron elementos que limitaron el desempeño y la orientación de la empresa.

En el mismo seno de la organización también existen elementos que limitan su propia racionalidad. Al estar constituida por individuos que a su vez son limitados (no son onnisapientes) que tienen intereses propios, horizontes diferentes, distintas experiencias, que resulta siempre una racionalidad contingente. La mayor participación de integrantes en la toma de decisiones pudiera ser una forma de levantar parte de estas restricciones.

Michel Crozier lleva más allá este análisis afirmando que pueden coexistir lógicas contradictorias en una misma organización. Cada individuo procede según su propia estrategia en un espacio caracterizado por diferentes relaciones de poder. Así en la UCN^o1 se identifican grupos relativamente homogéneos que proceden con intereses diferentes entre sí. Por un lado están los socios fundadores, veteranos y muy apegados al proyecto original de Epimenio Bachini. Por otra parte se encuentran los socios nuevos, los aspirantes que esperan ser seleccionados, y los empleados contratados.

Sin duda que se generan muy diversas estrategias, basadas en intereses diferentes, y sostenidas en relaciones de poder determinadas. Incluso dentro de estos subgrupos es posible identificar distintas posiciones individuales. Al conjunto de estrategias individuales y grupales, Crozier le llama "el juego", que conforme se materializa, va definiendo la propia racionalidad de la organización.

En la UCN^o1 como en cualquier Cooperativa de Trabajo que tenga también asalariados se genera una primera contradicción, una fuente de conflicto entre quienes son socios y quienes no tienen capacidad de decidir, ni pueden hacerse parte de los márgenes finales de cada año (el "excedente" de la cooperativa). En definitiva es un conflicto por la apropiación por parte de unos, del trabajo que es realizado por ambos.

También los aspirantes se encuentran en una posición de desventaja relativa. Según la estructura formal no pueden participar de las decisiones. El grupo de socios activos es el que en definitiva les dará o no entrada con igualdad de derechos a la organización. Su fuente de poder, en la que generalmente basan su estrategia, se vincula en la mayoría de los casos a la pericia técnica (ya que son casi todos egresados de UTU) aspecto de relativa importancia si se toma en cuenta los numerosos movimientos de trabajadores de una sección a otra.

En los niveles superiores (entre socios) también se dan conflictos y diferentes relaciones de poder, fundamentalmente en cuanto a los aspectos de dirección. La

mayoría de las veces predominan los intereses de Bachini y allegados gracias a los mecanismos de decisión utilizados, que son complejos y bastante particulares.

Así por ejemplo el reglamento interno redactado por E. Bachini dice, tal como lo rescatan Campal, Rodiño y Wettstein: "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 [...] Para hacer real esa finalidad, deben mobilizarse todos los medios que ese trascendental culto reclama, entre los que se cuentan el cumplir y hacer cumplir los principios de la *Democracia Integrada*." "Y como órgano rector, integrado por personas designadas por la Asamblea General de Cooperarios, que necesariamente deben conocer claramente el propósito de este movimiento social y humano que corporiza en la Unidad, debe mantenerse intensamente alerta, cuidando de que no se altere ni se frustre el sentido de la misma, uno de cuyos dispositivos reposa en la concurrencia de esa parte de los pueblos o conjuntos humanos, que llamamos minoría. [...]"

En la medida que las estrategias individuales, los acuerdos y negociaciones se van repitiendo, se van generando sistemas, reglas, propias de cada organización. Todas ellas, junto a las condiciones ambientales (cultura de la localidad, hábitos y costumbres) y las condiciones internas (rubros, división del trabajo, liderazgos, etc.) van generando una cultura organizacional propia. Cada individuo en la organización, no importa cual sea su papel en *el juego*, será influenciado (construirá su propia identidad) por la cultura organizacional existente.

Este caso especial tiene la particularidad de explicitar parte de los valores que busca socializar a través de su acción cotidiana: "En vez de cultivarse el hombre competencia, debe cultivarse el hombre cooperación." (del Art. 18 del Reglamento Interno) Tal objetivo busca alcanzarse a través de políticas de educación y recreación, y a través de la reformulación de aspectos cotidianos como el salario, llamado en la UCN°1 "liberario", asignación monetaria correspondiente al trabajo mensual y a la distribución del excedente final anual (liberario anual). Dicho precepto es parte de los derechos que tiene todo cooperario, y que es diferente para quienes tienen familia, de acuerdo al número de hijos, etc. En el caso del liberario anual, se forma del puntaje obtenido en un sistema de calificaciones existente, a través del cuál se determina cuanto corresponde a cada cooperario de acuerdo a su trabajo (en cantidad y calidad), su comportamiento, su cuidado al bien común, etc.

Pero la cultura que parece querer cultivarse en la práctica cotidiana del trabajo común, no parece corresponderse con las formas de decisión de la organización, que reserva demasiado poder en pocas personas, habiendo cultivado un concepto particular que justifica tal estado de cosas. Es la llamada "Democracia Integrada" que es una forma de elección indirecta del Consejo Directivo, donde la Asamblea General pasa a un segundo plano. Es más el Consejo Directivo tiene un poder relativo, ya que recaen en los dos secretarios de confianza del Director General (el de relaciones y cultura, y el administrador) muchas de las responsabilidades de dirección. Estas condiciones, sumadas a la baja convocatoria a Asambleas Generales (apenas 3 en 10 años) son visualizadas negativamente por los integrantes de la organización que en el 80% de los casos "considera que son imprescindibles modificaciones internas." Esta convicción se

trajo en varios intentos de reforma, parciales (sobre todo en las secciones productivas) o de mayor envergadura como la que intentó llevar adelante la Comisión de Asuntos Internos (CAI) en 1967, a través del secretario Justo Garay, fundador, emigrado, reintegrado y vuelto a emigrar. De los 20 artículos que se propusieron modificar del reglamento interno ni uno fue tocado.

A pesar de los vicios detectados por la propia comunidad cooperaria la inmensa mayoría está plenamente convencida de la importancia y trascendencia de esta experiencia. Vivirían en ella muchos años o toda su vida, presentándose algunas respuestas condicionadas a la revisión de los desajustes coyunturales y a la descentralización del poder.¹⁰⁵

V. 1.3 ANÁLISIS DE LIDERAZGO EN LA UCN°1

En la Unidad Cooperaria N°1 existen líderes formales que asientan su autoridad "legítima" en el poder que les otorgan los reglamentos, tanto aquellos incisos referidos a las autoridades en la Ley 10.008, como el propio Reglamento Interno.

Lo particular en la UCN°1 es que puede distinguirse un claro liderazgo, incluso anterior a su constitución como cooperativa. Es el rol que asume Epiménio Bachini, que varios años antes de la constitución de la Cooperaria, ya preveía un proyecto de envergadura semejante.

El liderazgo de Bachini abarca dos áreas claves, por un lado es el pilar fundamental para el grupo de productores que lleva adelante "la tarea" de consolidación de la Cooperaria, por otro ocupa el papel de administrador de la Colonia Agraciada y luego de Director General de la UCN°1.

Tal como enunciaban Anzieu, D., Martín, J-Y., y Rivière, P. el hecho de que coincidan en una misma persona el papel formal de dirigente, y el liderazgo informal que surge de su relación en grupo, es un aspecto que potenciará su funcionalidad en el sistema.

En el caso de Epiménio Bachini, y tal como se deja entrever previamente, la autoridad que ejerce está basada fundamentalmente en su carisma (poder de referencia o personal), sin desprestigiar la cuota de poder que surge de la naturaleza de los cargos que ocupa, y de su capacidad política y vinculación con actores sociales importantes. Según Schein la autoridad en este caso sería carismática con elementos racional – legales y racionales puros (el poder experto según French y Raven).

En cuanto a este último punto, se podría debatir sobre el verdadero significado de la capacidad política y los vínculos con los que cuenta Bachini, ya que podrían

¹⁰⁵ (Pág. 141) – Campal, E. ; Rodino, O. ; Wettstein, G. "Evaluación económica, social y contable, de las explotaciones rurales que realiza la Unidad Cooperaria N°1 en los inmuebles de las secciones judiciales novena de Soriano y Cuarta de Flores". INC. 1969. Montevideo.

En cuanto a este último punto, se podría debatir sobre el verdadero significado de la capacidad política y los vínculos con los que cuenta Bachini, ya que podrían considerarse experticia (política y organizacional) o simplemente coerción a través del manejo de determinada información.

Tomando en cuenta su carisma y las actitudes de los socios subordinados (compromiso, dedicación, sentido de propósitos compartidos, interdependencia) puede considerarse que el liderazgo según la escala de Schein es "Normativo", fundamentalmente moral. (VER Pág. 80 DEL CAP IV.3)

Utilizando a las teorías sobre las características del líder, se vuelven necesarios visualizar algunos aspectos que sin duda podrán arrojar nuevas luces sobre el liderazgo en la UCN^o1. No se cuentan con elementos científicos como para realizar un análisis de personalidad e inteligencia en este trabajo, no descartándose la posibilidad de desarrollarlo a partir de otras disciplinas en el futuro. Sin embargo se reconoce la influencia ideológica de autores como Pietro Ubaldi, en base a quienes elabora parte de sus concepciones que explicitará en una serie de documentos, entre ellos: La Granja Cooperativa (1943); La Granja Colectiva (1945); Transformación Social (1949); La Granja Orgánica (1951); La Regulación de la Producción y el Consumo (1956); "Eternidad" (1962); La Transformación Agraria (1963).

Las teorías de liderazgo basadas en la conducta del líder revelan dos o más actitudes tipo que pueden encontrarse en cualquier situación organizacional.

Según los estudios de Lickert un líder que basa su poder en su especialidad o en su carisma y papel referente, generalmente tiene una conducta centrada en el empleado, al cuál busca motivar y promover en la organización. Esta concepción cabría para el Sr. Bachini, con la particularidad de que en algunos casos la tarea se vuelve prioritaria. Visualizada como punto crítico para el desarrollo del proyecto ideal, por momentos el énfasis recae en la tarea, situación que tal como indica el autor puede generar desajustes emocionales en el largo plazo.

Lo más sugestivo de las teorías conductuales de liderazgo no son la forma de clasificación de los líderes, sino la discusión que surge de la consideración de los elementos que sirven para caracterizarlos. Una de las diferencias entre estos autores es que mientras algunos defienden que el centrarse en el empleado o en la tarea son posturas antagónicas, para otros son variables independientes que un determinado líder puede poseer o no. Según estos últimos (Blake y Mouton o Bowers por ejemplo) no es de extrañarse que un mismo líder con alto interés por la gente también tenga un alto interés por la producción (ver casilla 9,9 del esquema de Blake y Mouton en la pág. 83)

Por otra parte y gracias a las teorías situacionales es posible incluir en el análisis de liderazgo, aspectos que las teorías conductuales no toman en cuenta, por ejemplo la relación de los individuos de la organización con el medio, la existencia de un mayor número de variables, la consideración de estas situaciones como procesos diversos que deben ser atendidos en forma independiente.

En el caso de la UCN^o1 queda claro que no es fácil apearse a los esquemas propuestos por los autores. Por ejemplo en cuanto al modelo "teoría del ciclo de vida", deberían considerarse grados diversos de madurez – inmadurez en la organización, en la medida que existen varios grupos y aún fuertes diferencias entre individuos que no es posible promediar.

Esta misma heterogeneidad provoca que sea difícil establecer cuán favorable es la situación de liderazgo en la Cooperaria (ver modelo de Fiedler). Si se toma que el poder de posición del líder es fuerte, y que la estructura de tareas es alta (aunque este es uno de los aspectos discutidos por algunos cooperarios), la situación sería bastante favorable, entre I y V según el cuadro adelantado en la PAG 87, dependiendo de las relaciones intermiembro, que en algunos casos son muy buenas (generando una situación de liderazgo I: muy favorable) y en otros malas (generando situaciones de liderazgo moderadamente adversas)

En la medida que no se realizaron estudios de Compañero Menos Preferido (CMP), es imposible sacar conclusiones específicas sobre la situación de la UCN^o1. Sin embargo, y en forma general, si para situaciones entre I y III el liderazgo más conveniente es aquel centrado en la tarea, quizá pueda decirse que existe una aparente debilidad, ya que teniendo (al menos en parte) un situación de liderazgo muy favorable, la forma de liderazgo asumida es fuertemente motivada por las relaciones. Esta actitud sería comprensible (según Fiedler) para situaciones menos favorables.

Esta visión algo esquemática resulta ampliada si se utiliza el modelo de Vroom y Yetton, el cuál dice que un mismo líder debería optar entre distintas conductas según se presenten diferentes situaciones en la misma organización.

El problema de las teorías situacionales para analizar este caso específico es justamente la razón principal de su crítica: para cada situación el estudio debe ser particular, y particular la actitud más recomendable en cada caso en cada momento. Más aún en aquellas en que su principal aporte está en la forma de conducción que un líder debiera optar en cada situación. Ya que su utilización es destacada en la prognosis organizacional, no tanto en un estudio histórico.

Si se siguen las propuestas que implican que los énfasis en tarea y en relación son variables independientes, se puede sugerir que la situación de liderazgo en la Unidad Cooperaria da lugar a un "líder persuasivo" según la definición de Hersey y Blanchard: alto en tarea y alto en consideración (relación) (Ver pág 90) Si el líder es capaz de modificar su comportamiento, tal como sugieren estos autores (o Vroom y Yetton), la madurez que demuestre el grupo orientará al líder a conductas más participativas, incluso delegatorias. Según Argyris para que esto sea factible además debe existir un cambio cultural, un cambio de supuestos y de principios del líder. De otra forma, incluso conociendo análisis como el que se presenta, el líder puede caer en la reproducción acrítica de un discurso, sin el efectivo cambio esperado en su actuación real. Esto es el Modelo I de liderazgo de Argyris (ver pag 91)

Lo que pudo constatarse en el proceso de desarrollo de la UCN^o1 es que a pesar del tiempo transcurrido desde su proyección en la Colonia Agraciada, fue relativamente estrecho el campo de posibilidades que se delegó en los cooperarios. El liderazgo alto en tarea y en relación permaneció en ese estado a pesar del marcado compromiso demostrado por los integrantes de la experiencia (la mitad de los cooperarios rescataba el aspecto comunitario de la experiencia como el principal factor de destaque; la inmensa mayoría de participantes estaba convencida de la importancia y trascendencia de esta experiencia)

Recurriendo a las ideas de Pichón Rivière, un líder es un rol que siempre se encontrará presente en cualquier grupo humano. Y todo grupo será tal en la medida que tenga un objetivo, una tarea asociada a resolver una determinada necesidad.

No es posible en este trabajo ahondar en los diferentes roles y vínculos que se procesaron en la Unidad Cooperaria N^o1 en el momento histórico abarcado. Sin embargo resulta interesante explicitar algunos elementos muy significativos desde la Psicología Social. Por un lado el reforzamiento del liderazgo cuando el rol asignado implícitamente por el grupo a determinada persona coincide con la asunción de un puesto de dirección formal. Por otra parte, la reacción del grupo frente a una realidad que ya no resuelve sus inquietudes; y los cambios de roles que pueden producirse en ese momento.

Epimenio Bachini es el responsable intelectual de la Unidad Cooperaria N^o1. Es fácil visualizar el rol que pudo adquirir desde el inicio, cuando realizaba pláticas sistemáticas en la sección juvenil de la SFR de la Colonia Agraciada.

Este grupo primario, que sin duda estableció fuertes vínculos entre sus individuos fue constituyendo una tarea; la constitución de la UCN^o1; basados en la dirección de E. Bachini que bastante tiempo atrás ya había comenzado a proyectar tal tipo de emprendimientos. En este grupo primario se establece el liderazgo de Bachini que una vez ampliado el número de integrantes de la experiencia, permanecerá y reforzará, al alcanzar la dirección formal de la Unidad Cooperaria.

En el grupo (R. R. Romero) cada integrante proyectará su Ideal de Yo en la persona que reúne (al menos desde la subjetividad de cada integrante) todos o muchos de los elementos que cada uno opina destacables para su propia vida. Así se proyecta en el líder todo lo que conciente o inconcientemente cada integrante del grupo quisiera ser. "Freud estableció y esclareció las relaciones entre el líder y el grupo, a través de su concepción del Ideal del Yo y los enlaces libidinales que regulan la existencia de cualquier agrupamiento."¹⁰⁶

Es clara la importancia de conceptos netamente psicoanalíticos en el estudio amplio del fenómeno grupal. En forma muy sucinta la necesidad de gratificación narcisita, y la necesidad de identificación. Aspectos que son mantenidos en un nivel tolerable de amor – odio en la medida que existe necesidad de una acción conjunta para resolver problemas que no podrían ser resueltos de forma individual. "... el

¹⁰⁶ (Pág. 42) - R.R. Romero. "Grupo: Objeto y Teoría."

individuo es básicamente narcisista y si no se le contiene por medio de la represión o la cultura siempre nos encontraremos con la emergencia de la agresión.”¹⁰⁷

Gracias a que el Ideal del Yo de cada sujeto es proyectado en una persona ajena a sí mismo surge el rol del líder. Rol que en la medida que se basa en una relación de dependencia, adquiere importante poder. Esta identificación colectiva con un objeto, en este caso muy posiblemente la persona de E. Bachini, evita el surgimiento de la hostilidad latente en la postura narcisista de cada individuo.

Roberto R. Romero establecen unos 20 miembros el número máximo hasta donde una agrupación puede llamarse propiamente “grupo”.

Errandonea y Supervielle desde otra perspectiva sitúan en 50 miembros el número de individuos máximo en una cooperativa integrada por un grupo primario. Una participación activa y un relacionamiento cercano no podría sustentarse con más individuos. La UCN^o1 habría transitado desde sus orígenes hasta el final del período estudiado de una situación como la prevista por estos autores para los grupos primarios, a un nivel organizacional mayor (la Cooperaria alcanza a contar con 70 personas)¹⁰⁸

De todas formas Errandonea y Supervielle reservan una clase particular para las organizaciones con entre 50 y 200 socios. Como se aclaraba en capítulos anteriores, estos “grupos intermedios” aún permiten la identificación individual mutua, aunque deben integrar también contactos interpersonales indirectos como en los grupos secundarios¹⁰⁹.

Siguiendo a Errandonea y Supervielle y su tipología de actores cooperativos, la UCN^o1 en el período analizado contaría con un tipo de participación grupal *prevalente a excluyente* (VER GRAF. EN LA PAG 74) ya que como se describió anteriormente el grupo de fundadores y especialmente Bachini establecieron una forma de dirección muy centralizada y a pesar de su discurso progresista, en definitiva poco participativa. De todas maneras el sentido del objetivo de la pertenencia de sus integrantes es “involucrante”. Los socios cooperativos identifican en el proyecto de la Unidad Cooperaria N^o1 un cambio sustancial y positivo de sus modos de vida. Aspecto éste no tan relevante en los objetivos planteados por los aspirantes (Informe del INC) Todos en mayor o menor medida van integrando a su quehacer cotidiano, los valores cooperativos. Lo personal y lo institucional está fuertemente relacionado, existe un involucramiento mutuo.

Según todos estos criterios el tipo de actor cooperativo de la UCN^o1 podría caracterizarse como a) “socios activos” y b) “militantes” o “pioneros”, probablemente

¹⁰⁷ Ibid.

¹⁰⁸ Recordar que según el Censo Cooperativo el promedio de integrantes en las Cooperativas de Producción existentes en Uruguay es de 47 miembros; frente a unos 270 socios promedio para las Cooperativas Agropecuarias o Sociedades de Fomento Rural (SFR).

¹⁰⁹ Un aspecto particular que reforzaría esta hipótesis en el caso de la UCN^o1 es que sus integrantes viven (y así lo establecen sus estatutos) en el mismo lugar, en la propia cooperativa. Los vínculos por tanto no se darán sólo en el trabajo.

distinguidos a partir del "ingroup" que conforman los fundadores y el "outgroup" que vendrían a formar el resto de los socios y aspirantes.

De esta forma se constituyen dos subgrupos, uno de los cuales se mantiene en el poder y recela del resto, aspecto que no sólo tiene que ver con los aspectos de conservación del modelo (factores ideológicos) sino con el reforzamiento del sentido de pertenencia e identificación, orientando la hostilidad reprimida hacia el otro subgrupo y hacia otros grupos externos a la organización (narcisismo colectivo)

Cuando por diferentes motivos la organización entra en crisis a principios de los '70, el liderazgo de Bachini se ve cuestionado. El grupo (en forma amplia) necesita aliviar tensiones y en este caso el chivo expiatorio será el propio promotor de la experiencia. Así Bachini resulta expulsado de la UCN^o1 que soñara y ayudara a construir. Las ambivalencias y hostilidades latentes y la centralización del poder como razón explícita será en definitiva las causas que llevarán al alejamiento forzado del hasta entonces líder de la experiencia.

V. 2 EL CASO DE CALPACE.

V. 2. 1 - DESCRIPCIÓN

CALPACE (Cooperativa Agropecuaria Limitada Productores de Arroz de Cebollatí) es una cooperativa de producción agropecuaria de primer grado que se constituye en 1974. Junto a la Unidad Cooperaria N°1 son las dos únicas experiencias definidas de cooperativismo de producción en el sector agropecuario nacional (independientemente del marco legal del que se amparan)¹¹⁰

Esta experiencia nace a partir de la iniciativa de un ex funcionario del Instituto Nacional de Colonización (INC), el Ing. Agr. Andrés Cabrera, que propone a un grupo de trabajadores del arroz la conformación de un emprendimiento que usufructuara las tierras adquiridas al fundido Banco Transatlántico por Colonización.

Atento a las acciones del INC, y con amplio conocimiento de la zona, Cabrera presenta formalmente la idea, y tras el apoyo del directorio se les adjudica la fracción correspondiente a la Colonia Cnel. Leonardo Olivera. La única condición establecida por el Instituto es la conformación de una cooperativa y la recomendación de seis integrantes más al grupo original.

La idea de Cabrera estaba fuertemente asociada al grupo de cinco experimentados trabajadores que conformaban el equipo original. Siendo la mayoría trabajadores del establecimiento arrocero Santa Rosa del Este, ya existían lazos previos a esta iniciativa, y ya conocían sus características personales, la idoneidad y complementariedad de cada uno en las áreas estratégicas del cultivo de arroz.

En 1974 el INC entrega a estas doce personas la adjudicación precaria del inmueble N° 553 de la 6ª sección judicial del Dpto. de Rocha (3.783 hás. en el Km 182 de la ruta 15) la que fuera la estancia "La Victoria". Gracias a esto y a que el Instituto les permitió tomar ganado en pastoreo, gracias al financiamiento de SAMAN y del BROU, y a la ayuda de varios vecinos, se concreta el primer cultivo y la importación de la primera cosechadora.

En el correr de los dos años siguientes (1975 – 1976) existe un importante movimiento de socios. Se retiran cuatro de los seis socios que había recomendado el INC y entran tres nuevos socios (dos de extracción asalariada, y un ex empleado del BROU¹¹¹) Las zafras correspondientes a estos años serán muy exitosas y la cooperativa obtendrá un importante incremento de sus activos. CALPACE firma el

¹¹⁰ Varios entendidos sostienen que el Uruguay no cuenta con un marco legal que se ajuste a este tipo de organizaciones. Según el punto de vista del que se les observe pueden considerarse tanto cooperativas agropecuarias (regidas por la Ley 15.645) como cooperativas de producción (regidas por la Ley 10.761)

¹¹¹ Felipe Caram – Llegará a jugar un papel importante en la cooperativa. En el futuro llegará a asumir la presidencia de CALPACE.

contrato de arrendamiento con el INC, y en 1977 los adjudicatarios le venderán todo el capital a la cooperativa.

Los últimos años de la década del '70 y los primeros de los '80 verán a CALPACE diversificando algunos rubros (incorporación de ganadería, semilla fina, primeras praderas en cobertura, etc.) e incorporando fuertes inversiones (equipos de bombeo y maquinaria)

En 1983 fallece el Ing. Agr. Andrés Cabrera hasta entonces líder del emprendimiento.

Las dificultades económicas de los '80 llevarán a los socios a plantearse la posibilidad de subdividir la tierra, aspecto que hubiera generado muy graves consecuencias en la viabilidad de estos mismos productores. Frente a este problema el INC en 1987 resuelve apoyar el emprendimiento asignando un técnico que comenzará a visitar periódicamente a la cooperativa. Ese mismo año por otra parte CALPACE se afilia a la Central Cooperativa de Carne.

Entre fines de los '80 y principios de los '90 la cooperativa debe afrontar por un lado los problemas económicos y financieros que devienen de las condiciones económicas y climáticas del país en esos años, y por otro lado resolver algunas debilidades internas que llevan al alejamiento de algún socio (Jorge Olivera en 1992) y a la incorporación de un sistema de tenencia individual de ganado en el seno mismo de la cooperativa.

A partir de 1994 el INC vuelve a asistir regularmente a la cooperativa. Se solicita la colaboración del Ing. Agr. Mario Costa; en 1996 se incluye la participación de los técnicos Carlos Fagetti y Rosina Methol. Se incorpora a la empresa el Dr. Veterinario Emilio Machado.

En este último período CALPACE afronta una problemática hasta ahora nunca encarada: el recambio generacional. Es por ello que se incorporan con mayor o menor regularidad los técnicos antes mencionados. Es también en este marco que los Ing. Agr. Falero, D. y Gil, M. elaboran su trabajo de tesis de grado "Propuesta de Desarrollo para la Cooperativa CALPACE". En medio del proceso se produce el lamentable fallecimiento del entonces presidente de la cooperativa, Felipe Caram.

V. 2. 2 – ANÁLISIS ORGANIZACIONAL de CALPACE

CALPACE surge de la coyuntura creada cuando el INC se apropia de tierras en la zona arrocera de la Laguna Merín. Esta situación es rápida y favorablemente visualizada por el Ing. Agr. Andrés Cabrera quién comienza a idear una forma de aprovecharla. Logra hacer un acuerdo con varios trabajadores, y eleva un petitorio a Colonización. Es el INC quién de alguna manera condiciona el otorgamiento de estas tierras a la previa conformación de una cooperativa que las administre.

Andrés Cabrera ya conocía experiencias de este tipo, incluso había colaborado con la UCN^o1 en 1972, apoyándola con maquinaria desde el MGA.

CALPACE se constituye en 1974 bajo la Ley 10.008 de Cooperativas Agropecuarias, asumiendo la estructura formal que el marco legal exige: comisión directiva con el respectivo presidente, comisión fiscal, comisión electoral.

No hay reglamento interno en su fundación, ni se elabora posteriormente. Las obligaciones que no constan en los estatutos, la regulación de las actividades cotidianas van siendo establecidas por acuerdos implícitos de los socios, dando lugar a una característica cultura organizacional.

La estructura burocrática clásica de esta cooperativa sin embargo no deja de ser un tanto teórica, en la medida que a la fecha de constitución, los socios no eran más que doce. Por tanto podemos decir que esta organización es además un grupo primario, un “grupo” propiamente dicho desde la Psicología Social “pichoniana”.

O sea que en un mismo emprendimiento existe un grupo con sus características relaciones y vínculos, y un determinado organigrama que asigna determinadas funciones y roles a las distintas personas del grupo. Por tanto no es una organización conformada por la selección específica de sus integrantes a partir de una dirección sistematizada (y a partir de los cargos)¹¹² Tampoco se trata de un conjunto de cargos llenados de forma absolutamente objetiva según la competencia de cada cuál.

Debe explicitarse además que de los doce socios, seis ya venían elaborando en conjunto la propuesta, y el resto fue una sugerencia de personas que hizo el INC. Sin duda estos subgrupos debieron transitar un período de “acostumbramiento” que se dio con altos y bajos. Al final de 1976, a dos años de creada la cooperativa, habían renunciado cuatro de los seis integrantes recomendados por Colonización.

Por todo esto, más allá de las formas y las normas que hacen a la organización, CALPACE es algo mucho más complejo.

¹¹² De todas formas debe notarse que puedan haber jugado la experiencia y la experticia de los socios a la hora de ser convocados por Cabrera para fundar la empresa. Y no sólo fueron tomadas en cuenta sus capacidades técnicas y de trabajo, sino sus características personales, de relacionamiento, de buena convivencia.

La Escuela de las Relaciones Humanas fue la primera en advertir de forma sistemática, la existencia de subgrupos en las organizaciones. Sin perder de vista el número reducido de socios, y la fuerte interacción entre estos, es posible admitir la existencia de mini agrupamientos en CALPACE: los socios que fueron convocados en primer lugar por A. Cabrera, aquellos que propuso el INC, los socios que entraron en forma posterior, los asalariados, etc. Además cada individuo con sus particulares motivaciones, dará a la cooperativa su seña personal.

Según el cuadro de la Pág. 31 las necesidades que motivarán en forma general a los individuos de esta organización serían las de afiliación, sociales y de logro (categorías de Maslow)¹¹³ al tener resueltas las necesidades fisiológicas y las de seguridad¹¹⁴. En la medida que la experiencia se fue desarrollando, cada integrante fue especializándose en un área determinada de la cooperativa, los lazos se fueron estrechando y las necesidades de afiliación y logro pueden haber dado lugar a necesidades aún más complejas y específicas como las que Herzberg agrupa en su jerarquía de factores: reconocimiento, progreso, responsabilidad (la necesidad de que los compañeros de labor reflejen una buena imagen de uno, que se valore el trabajo realizado: necesidad de autovaloración) La muerte de Cabrera en 1983 seguramente haya exigido al grupo una mayor distribución de responsabilidades.

Los análisis de contingencia, que tienen que ver con las relaciones entre la estructura organizacional y la tecnología (Woodward) o el ambiente (Lawrence y Lorsch) pueden ser utilizados en este caso para reflexionar acerca del proceso de producción en CALPACE, y su relación con la estructura organizativa real. La producción principal: el arroz; la posterior inclusión de otras dos actividades complementarias: la ganadería y la semilla fina; y la experiencia previa de los socios, fueron provocando una especialización progresiva, un proceso de *diferenciación* como lo llaman los autores citados. Hubo incluso una subdivisión intensa del trabajo en el cultivo de arroz. Algunos se encargan del riego, otros de la maquinaria, otros del secado, etc. "Desde su formación cada socio de la cooperativa ocupó una función específica desarrollando su especialidad en el cultivo y teniendo autoridad para tomar pequeñas decisiones sin necesidad de consultar al resto de los socios."¹¹⁵ Este proceso siempre debe ir acompañado de otro de *"integración"* de manera que el conjunto mantenga una coherencia. Dicho proceso en este caso recayó, según el período analizado, en el líder del grupo en un momento dado, o en las instancias de decisión formal. Esta forma de organización ha dado buenos resultados en la ejecución de tareas, sin embargo ha determinado problemas en la planificación de largo plazo (Falero, Gil), fundamentalmente cuando recaen en muy pocas manos las decisiones que pueden afectar la sustentabilidad de la empresa.

¹¹³ Lo que no tienen en cuenta estas categorías es como cambian las necesidades de los individuos a lo largo de sus vidas. La perspectiva de un joven o de un socio pronto a retirarse son ampliamente diferentes.

¹¹⁴ El estímulo del grupo inicial para conformar la cooperativa pudo haber respondido a necesidades más básicas como garantizarse trabajo y mayor bienestar (asociado a las primeras necesidades de las categorías de Maslow)

¹¹⁵ (Pág 52) – Falero, D. ; Gil, M. "Propuesta de desarrollo para la cooperativa CALPACE".

Si frente al marco de incertidumbre que rodea a la producción agropecuaria en las últimas décadas no se promueven acciones que mejoren la flexibilidad, la participación, y la orientación organizativa a procesos, la sobrevivencia de esta organización puede estar condicionada gravemente. Para concretar esto no sólo basta con la descentralización de tareas, ni con el apoyo técnico en la planificación de áreas estratégicas (que ya existe en el área contable, en la producción de arroz y en la sanidad y producción ganadera) Es determinante la formación de los nuevos socios, brindándoles las mínimas herramientas para poder conducir su propio emprendimiento en esta coyuntura.

Desde la perspectiva sistémica de Argyris una organización debe cumplir con tres acciones básicas: alcanzar sus objetivos, mantener el sistema interno y adaptarse al medio externo. CALPACE parece cumplir de buen modo tales requerimientos. Logra un desarrollo económico muy importante, un fuerte mejoramiento de la calidad de vida de las personas involucradas (económico pero también socio – cultural¹¹⁶) un equilibrio entre las necesidades individuales, un buen relacionamiento en general dentro del grupo¹¹⁷ y un amplio número de relaciones con otras organizaciones (INC, SAMAN, BROU, la CNFR, MGAP, CCC, ACA, INIA, Facultad de Agronomía, etc.) Quizá uno de los aspectos más problemáticos haya sido la incapacidad de abrir la cooperativa a nuevos socios llegando en el '97 a una apremiante necesidad de renovar socios.

A decir de Argyris, la energía psicológica que los individuos de esta organización gastaron los primeros años en resolver los conflictos internos de dos subgrupos de personas que buscaban conformar la cooperativa, pudo ser empleada más tarde (una vez alcanzado un equilibrio) en la tarea organizacional.

El período de incorporación y recambio de socios será sin duda otro factor que desvíe parte de la energía de los individuos, de la tarea a la resolución de conflictos en el sistema interno. Tal vez el haber resuelto mejor la adaptación al medio externo (una incorporación de socios progresiva -> o sea una mayor apertura) hubiera evitado una situación crítica como la que llega en 1997.

De hecho, el haber tomado tales acciones hubiera supuesto una muy buena planificación, y esto según algunos autores no siempre es posible. Para March y Simon, los autores de la racionalidad limitada de la organización, siempre existen factores que hacen imposible la óptima resolución de los problemas. En este caso existen importantes limitantes internas como la poca formación de la mayoría de los socios, aspecto que limita las decisiones de largo alcance a un número reducido de personas. También se

¹¹⁶ Del trabajo de Falero y Gil se desprende que todos los socios accedieron a vivienda propia, la gran mayoría tiene automóvil, todos tienen cobertura de salud, sus hijos superaron ampliamente su nivel educativo (la mayoría de ellos no había terminado la escuela, y hoy sus hijos están cursando o terminaron el liceo e incluso algunos cursos técnicos) y son muchas las actividades recreativas indicadas.

¹¹⁷ Quizá este aspecto (mantención del sistema interno) tuvo sus cotos elevados en los primeros años cuando la conformación del grupo de cooperativistas aún se estaba ajustando.

podría anotar un excesivo corporativismo, que llevó a la apropiación de excedentes locales a un muy limitado número de personas.¹¹⁸

Algunas limitantes de la racionalidad organizacional de CALPACE que pudieran surgir de su entorno son: en aspectos técnico – productivos la dependencia con SAMAN con quién se da la comercialización del arroz, y de la cuál se obtienen los insumos para su cultivo; el gran dinamismo tecnológico que tiene en general el sector arrocero uruguayo; en el área político – económica la dificultad del acceso a créditos para la producción; la caída sostenida de precios del arroz; el marco económico de crisis general; en los aspectos socio – culturales la falta de centros de formación y educación en la zona.

Pero la racionalidad de los individuos y de la organización no es sólo limitada, también es “relativa”. En definitiva actores y organización siempre toman partido, orientan sus acciones en algún sentido. Michel Crozier argumenta que son las relaciones de poder las que condicionan las estrategias de los individuos. Como se ha desarrollado anteriormente en CALPACE una de las fuentes de poder más importante está en la especialización de cada integrante en un área clave del proceso productivo y de la administración. Cuanto más determinante sea esa tarea del proceso, mayor poder generará entonces.

El importante período de tiempo en el que los cooperativistas vivieron juntos en el predio fue otro factor de primera relevancia a la hora de visualizar los procesos de gestión y culturización en CALPACE. Este aspecto hoy no sería de tanta relevancia, al establecer sus domicilios fuera de la cooperativa la mayoría de los integrantes.

¹¹⁸ Ver que a fines de los '90 quedaban seis socios en la cooperativa, o sea menos de lo legalmente permitido, y por otra parte trabajaban quince (15) asalariados, lo que da una relación bastante desproporcionada y cuestionable desde los principios cooperativos.

V. 2. 3 – ANÁLISIS DE LIDERAZGO de CALPACE.

Como en el caso de la Unidad Cooperaria N°1, CALPACE cuenta con líderes formales que basan su autoridad "legítima" en las leyes que rigieron y rigen a las cooperativas agropecuarias (Ley 10.008 y Ley 15.645) Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre en la UCN°1, CALPACE no cuenta con un reglamento interno, aspecto decisivo en la regulación de acciones en la cooperativa de Soriano.

Existe en CALPACE, tal como ocurre en la UCN°1, un líder fundamental para la consolidación de la experiencia. Es así que las acciones del Ing. Agr. Andrés Cabrera son claves para la constitución del emprendimiento.

Como en el caso de E. Bachini, A. Cabrera cuenta con algunos elementos que fortalecen su autoridad, previo incluso al otorgamiento de tierras por parte del INC. Cabrera es un profesional, característica que lo posiciona favorablemente frente a los peones del arrozal. Fue funcionario del propio Instituto de Colonización y se había desempeñado en el MGAP.

Sin duda el poder que deriva de la especialidad del líder, en este caso un Ingeniero Agrónomo, apunta a una situación de autoridad racional pura. Sin embargo cada uno de los socios convocados por Cabrera dominan un aspecto específico del cultivo de arroz. También ellos mantienen importantes cuotas de poder. Pero al quedar reservada para un profesional la potestad de presentar un proyecto ante las instituciones (INC, BROU, etc) la situación se define siempre en un sentido. A esto hay que agregar el rol de liderazgo que le adjudican los seguidores (French y Raven hablan del poder legítimo que aquellos le otorgan)

La autoridad racional basada en la especialidad, y la carismática, tienen un punto de encuentro en un sistema normativo. Se trata de la forma básica de participación, que es la moral, y del dilema básico del liderazgo en estas situaciones: ¿cómo mantener la participación? y ¿cómo manejar el tema de la sucesión? Estos problemas que Schein plantea en forma teórica, se plantean de forma crítica en CALPACE al menos en dos ocasiones, cuando la muerte de A. Cabrera, y cuando fallece Felipe Caram.

Este último, quién retoma el rol de líder tras la desaparición de Cabrera, presenta algunas diferencias en cuanto a la forma de liderazgo con su antecesor. Habiéndose incorporado a la cooperativa en 1976, F. Caram no integra el grupo inicial de socios convocados por Cabrera, a pesar de que existe un nexo anterior (Caram trabajaba en el BROU a donde más de una vez recurrieron los novedosos emprendedores de Cebollatí)

Como Cabrera, existe una base de autoridad basada en la especificidad de la tarea que abordará Caram. No en el área agronómica, sino en los aspectos vinculados a la administración y resolución de trámites, actividades propias de su experiencia bancaria. El resto de los socios reforzará su poder en cuanto sus conocimientos sobre

la producción, pero reconocerán a Felipe Caram como su líder formal (a la muerte de Cabrera) por estas capacidades “estratégicas.”

Sin tener el carisma de Cabrera, hay rasgos personales que definen a Caram como un líder bastante natural (siguiendo las teorías sobre los rasgos personales de los líderes) De hecho llegará a ser candidato a Intendente de Rocha por el Frente Amplio, y dirigente de la CNFR.

Es difícil en este caso desentrañar características conductual – personales en los liderazgos en CALPACE. Siguiendo a Fleishman, Stogdill y Sharte, en toda situación organizacional existe una combinación de factores conceptualizados como “iniciación de estructura” e “iniciación en consideración.” En CALPACE esto es particularmente claro ya que los líderes electos para desempeñar la presidencia de la cooperativa (el único puesto realmente significativo) en ningún caso se centran únicamente en la tarea o en el empleado, al decir de la clasificación de Lickert.

Tanto Cabrera como Caram trabajaron teniendo en cuenta ambos aspectos: tarea e interés por la gente (“relación”) Esto acerca su comportamiento a las formas de participación de las que hacen referencia Blake y Mouton. En lugar de limitar el comportamiento de un líder a dos posturas encontradas, estos autores proponen ubicarlo en una cuadrícula donde juegan ambas variables en forma simultánea (VER PAG 83 – LA MALLA ADMINISTRATIVA DE BLAKE Y MOUTON) A pesar de las diferencias de liderazgo, en ambos casos la orientación fue hacia lo que Blake y Mouton llaman casillero 9,9 o sea una situación donde el trabajo se realice con mucho empeño personal y en forma altamente interdependiente, fundada en el propósito organizacional y en relaciones de confianza y respeto.

Las teorías situacionales en este caso permiten esclarecer aspectos que no comprenden las teorías conductual-personales. La “teoría del ciclo de vida” que busca desentrañar el proceso de madurez de un grupo y su relación con la tarea puede usarse en el caso de CALPACE para reafirmar desde otra perspectiva la historia del grupo. Desde el arranque la actividad en la cooperativa fue altamente descentralizada, hubo una fuerte delegación en los socios. Esto demuestra una importante madurez grupal. no hubo necesidad de un liderazgo alto en “tarea”, y tampoco en cuanto a “relaciones”. El proceso de interconocimiento, de madurez, se dio seguramente en períodos anteriores a la existencia de CALPACE. Por supuesto que esto continuó con el desarrollo de la cooperativa, pero desde un principio se establecieron relaciones líder – miembro muy avanzadas (al menos con el grupo de socios que luego continuaría en CALPACE)

Esta madurez demostrada por el grupo quizá sea en parte la explicación de la situación favorable de liderazgo en CALPACE. Según Fiedler el carácter de una situación define el estilo de liderazgo más conveniente, debiéndose acomodar cada individuo a la situación más favorable para su propio perfil. Los tres factores que determinan la situación organizacional son según este autor: el relacionamiento intermiembro, la estructura de tareas y el poder de posición del líder. Aplicando estos conceptos al caso de estudio surge que una vez consolidada la experiencia las relaciones intermiembro son buenas, que la estructura de tareas es alta y el poder de posición aunque no es fuerte da lugar a una situación de liderazgo tipo II (VER ESQ.

PAG 87) altamente favorable. Ante una situación así el liderazgo más efectivo según esta teoría es aquel motivado por la tarea (VER GRAF. PAG 87) De hecho ninguno de los dos casos claros de liderazgo en CALPACE parecen haberse centrado en uno u otro factor. Tarea y relación fueron abordados en forma equilibrada sin exagerado énfasis. La descentralización de actividades y decisiones, y la discusión colectiva de los temas macro marcan un liderazgo que Vroom y Yetton podrían llamar GII (la decisión es adoptada por el grupo – líder y subordinados – tratando de alcanzar consensos) (VER PAG. 88) Estos autores que proponen que frente a cada coyuntura el líder debe adaptar su conducta, se acercan a la realidad de CALPACE, donde las conductas de liderazgo varían entre decisiones individuales y grupales, entre tarea y relación, siempre enmarcadas en una importante delegación de autoridad.

Las actitudes que asumen los líderes en CALPACE al enfrentar los problemas de corto y largo plazo son diferentes. Se había reseñado que la división del trabajo en la cooperativa es muy marcada. La descentralización de decisiones en esa órbita es congruente. Sin embargo en cuanto a la planificación de largo alcance, el peso de las decisiones recae fundamentalmente en los líderes. Según el modelo de la “trayectoria – meta” el líder es quién debe guiar a sus subalternos tanto en la tarea como en la visualización de las metas. En este caso, como se ha mencionado repetidamente, el liderazgo es determinante en este último aspecto: la visualización de las metas de mediano y largo plazo, y la capacidad de proyectar el papel de cada socio en aquella realidad.

Otro de los enfoques situacionales sobre liderazgo es el que proponen Hersey y Blanchard. Similar a la teoría del ciclo de vida en cuanto a la perspectiva dinámica del liderazgo en un grupo que va “madurando”, incorpora los conceptos de Fleishman et. al. “iniciación de estructura” y “consideración” pero no como extremos de un continuum, sino como variables independientes que al considerarse simultáneamente definen cuatro tipos de liderazgo básicos. En este caso, como se ha dejado constancia anteriormente, el liderazgo en CALPACE es fundamentalmente bajo en tarea y bajo en relación. La madurez del grupo así lo determina. Utilizando este esquema surge de esta situación el concepto de líder delegatorio. Más allá de la discusión acerca de si es posible o no que una persona modifique su comportamiento de acuerdo a los cambios detectados en el grupo, resulta ampliamente coherente el planteo teórico de Hersey y Blanchard y lo que se evidencia en el caso CALPACE.

Ese liderazgo formal que queda explicitado cuando el conjunto de socios nombra un presidente, evidencia una postura grupal para con un individuo. Se le inviste del poder que deviene del cargo no sólo por haber demostrado capacidad para ello, sino por ser el resultado de una compleja red de vínculos que determina a su vez una colectiva representación interna. El grupo, con una finalidad claramente objetivable en el caso de CALPACE, conforma en esa red vincular los roles que se adjudican y que asumen cada uno de los socios.

Andrés Cabrera primero, y luego Felipe Caram asumen, cada uno a su tiempo, el rol de líderes del grupo. Andrés Cabrera con la ventaja de una formación universitaria en el área de la tarea. Felipe Caram con una valiosa experiencia bancaria. El grupo de cooperativistas, con la suficiente madurez como para lograr una buena distribución de

responsabilidades (liderazgos parciales en tareas específicas, aspecto saludable para la sustentabilidad del grupo) adjudica en estas personas el papel de referencia con respecto a la tarea global: el rol prescripto, el cargo de presidente. Sin embargo en ningún caso la tarea queda absolutamente subordinada. La tarea sólo se concreta en la medida que cada uno asume su rol en el momento preciso. Es un proceso de adjudicación y asunción absolutamente dinámico.

Ya que, como dice Ana Quiroga, "el objetivo – tarea – finalidad se perfila entonces como un principio organizador de esa estructura interaccional que es el grupo"¹¹⁹ y dado que "el conocimiento humano, los sistemas sociales de representación de lo real tienen una historia que no es otra que la historia social, la historia de las relaciones establecidas entre los hombres para abordar la naturaleza en la intención de resolver las inaplazables exigencias de subsistencia"¹²⁰ es comprensible que cada individuo del grupo supere el narcisismo individual siempre presente y deposite en aquellos individuos que mayor confianza le merecen, sus propios deseos e ideales. "... una persona ajena es colocada por el sujeto en el lugar de su "Ideal del Yo". Este proceso se encuentra en el origen y constitución del grupo humano"¹²¹

En la medida que el "Ideal del Yo" de cada socio converge en un mismo individuo, el ideal se vuelve colectivo y ese individuo se encuentra con el rol de liderazgo.

Para quienes han vivido en los arrozales como asalariados es muy importante el cambio que significa poder apropiarse de todo su trabajo y de parte de la renta de la tierra. Es un hecho que los socios de CALPACE han logrado un bienestar para sus familias que de ninguna forma hubieran alcanzado manteniéndose de peones. Junto a ello se encuentra la cultura organizacional que vincula en la concepción de unidad productiva al campo, al trabajador y a su familia. Todo esto es causa probable para la poca disposición del grupo a incorporar nuevos socios. El in-group queda fuertemente cohesionado, incluso cuando las familias ya no viven juntas en el predio de la cooperativa. Se refuerza el narcisismo colectivo que ve en los grupos externos algo "diferente" y "temible". Surge así la contradicción entre los principios cooperativos (libre adhesión, etc.) y la realidad de un grupo cerrado, de socios veteranos con poca disposición al cambio.

El liderazgo en CALPACE puede ser enmarcado nuevamente a través de los aportes de Errandonea y Supervielle para el cooperativismo uruguayo. Estos autores han encontrado una excesiva estabilidad de los principales cuadros dirigentes de las cooperativas agrarias y de producción en el país. Fenómeno asociado a la alta masculinización de estos puestos (absolutamente extremo en las agrarias) y a la elevada edad de sus presidentes (ver cuadros en Pág. 69). También han demostrado que la mayoría de los cooperativistas del país fundan su pertenencia al sistema cooperativo por razones "instrumentales" (ver Pág. 74 – "el actor cooperativo uruguayo") La motivación y orientación de la acción social de los socios es en general

¹¹⁹ (Pág. 90) - Ana P. Quiroga. "Enfoques y perspectivas en psicología social. Desarrollos a partir del pensamiento de Pichón Rivière". Edic. Cinco. Bs. As. 1994. 5ª edición. 278p.

¹²⁰ (Pág. 13) – Ibid.

¹²¹ (Pág. 45) - R.R. Romero. "Grupo: Objeto y Teoría."

específica, sin embargo para las cooperativas de producción es más bien **difusa**, o sea orientada por diversos aspectos de la vida cotidiana.

En CALPACE, lo que surgió como una mejor oportunidad laboral para unos pocos peones del arroz se fue convirtiendo en una compleja red de satisfacciones de las necesidades de estos trabajadores y sus familias. Su pertenencia pasó de ser la mera superación de necesidades básicas puntuales, a una forma de involucrarse e involucrar sus vidas y sus familias a la organización. Aspecto que se fue modificando en la práctica diaria con muy bajo aporte teórico sobre el sentido transformador del cooperativismo. El tipo de participación grupal se fue volviendo excluyente.

Todo esto hace referencia a socios militantes o por lo menos socios muy activos; pero sin una base cultural fuerte. Son los líderes de la cooperativa los que la mantienen como tal.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE LOS CASOS PRESENTADOS

VI. ANÁLISIS DE LOS CASOS PRESENTADOS.

En el complejo fenómeno de los Procesos Asociativos Rurales las cooperativas de producción agropecuarias han sido experiencias altamente transformadoras. No sólo por el cambio radical que significa poner en manos del grupo de personas involucradas los medios de producción agrarios, sino por el impacto positivo que han tenido en la calidad de vida de sus integrantes, y por la capacidad de supervivencia de éstos procesos hasta hoy.

CALPACE y la UCN^o1 presentan rasgos comunes que quizá permitan explicar parte del porqué de su permanencia, y el papel que sus líderes jugaron en estos raros emprendimientos agrarios.

Ambas organizaciones nacen al influjo de dos líderes emprendedores que visualizan coyunturas específicas para llevar adelante experiencias absolutamente innovadoras en nuestro medio.

En las dos empresas el perfil que se asume es el cooperativo. Ambas son reglamentadas en función de la legislación de cooperativas agropecuarias vigente en el momento de su creación; la Ley 10.008.

Los dos casos se materializan gracias al destacado apoyo del Estado, a través del Instituto Nacional de Colonización (INC) al cuál alguna vez estuvieron vinculados sus líderes respectivos (aquellos que actuaron en el momento de su formación) CALPACE y la UCN^o1 se encuentran en predios del INC y son los únicos adjudicatarios de esas colonias.

En los dos casos existe un grupo pionero que sigue las instrucciones del líder.

Tanto Cabrera como Bachini son colocados por el resto de los socios en los lugares formales de dirección.

La cantidad de integrantes en ningún caso supera los 200 individuos, límite elaborado por Errandonea y Supervielle para emprendimientos que a pesar de ser de tamaño intermedio permiten todavía un relacionamiento cara a cara entre los socios. Se cumple la generalización que se hace para todas las cooperativas de producción en el país.

En la UCN^o1 e incluso en CALPACE pueden identificarse subgrupos con diferentes inquietudes y necesidades. La forma en que esto se explicita, y la forma en que sus conflictos se resuelven varía en cada caso. Sin embargo los socios pioneros y los asalariados de las cooperativas son agrupamientos que se pueden identificar claramente en ambas experiencias.

En cuanto a las necesidades que logran resolver las cooperativas de producción abordadas, en los dos casos parecen superarse las necesidades fisiológicas básicas y las de seguridad. Las necesidades a superar están en el área de la afiliación y del logro

en la cooperativa de Cololó, aunque en CALPACE ya podrían haberse superado pesando de mayor forma la necesidad de auto valoración.

En general se ve que ambas empresas son bastante rígidas en la forma en que asumen su organización productiva. La producción por secciones en la UCN^o1 y la alta especialización de cada socio en CALPACE puede verse como una amenaza ante la dificultad para amoldarse a posibles cambios del entorno. Tampoco favorece la visión colectiva de los procesos de producción en su globalidad (resultados globales del emprendimiento) Aspecto mucho más grave en la UCN^o1 que en CALPACE en dónde en última instancia existen vínculos más estrechos.

La división del trabajo en cualquiera de los dos casos deja la planificación de largo plazo en pocas manos, incluso sólo en los líderes. No se presentan tampoco indicios de cambio a mediano plazo. No hay capacitación de los socios como para que estos asuman mayor participación en las estrategias de sus organizaciones. Este aspecto es particularmente importante en la UCN^o1, donde el centralismo reinante acabará por afectar gravemente todo el emprendimiento.

Como en toda organización se pueden identificar en estos casos limitaciones para su racionalidad organizacional, ya sea por factores internos como externos. Se destacan la falta de una legislación específica para estos emprendimientos cooperativos, la crisis económica general del país, la baja formación cooperativa (fundamentalmente en CALPACE) A esto deben agregarse los aportes de Crozier sobre la racionalidad "relativa" de la organización. El "juego" que se desarrolla en estos emprendimientos permite detectar un aspecto común en las estrategias individuales de los socios. Se trata de la especialización de los trabajadores. A medida que manejan mejor una determinada área del sistema de producción comienzan a volverse imprescindibles para el colectivo, de ahí adquieren poder. Esto es muy evidente en CALPACE, y está presente en la UCN^o1 pero con menor importancia. Las políticas de la dirección de la UCN^o1 vuelve ineficaz esta estrategia, al realizarse permanentes rotaciones entre secciones.

En los dos casos estudiados existe un importante proceso de culturización de sus miembros, aspecto relacionado a la convivencia de las familias en el mismo lugar de trabajo. En la UCN^o1 este aspecto alcanza una trascendencia mayor al existir un plan para la transformación de las formas de vida en la organización.

Ahondando en las características de los liderazgos en estas cooperativas de producción agrarias se encuentran coincidencias en la forma básica de participación. En ambos casos se trata de una participación moral (Schein) forma representativa de un sistema normativo. La diferencia está en que en la Unidad Cooperaria el liderazgo es fundamentalmente carismático, y en CALPACE está basado fundamentalmente en la especialidad (autoridad racional) De todas formas existe gran coincidencia en la actitud de los subordinados: interdependencia, sentido de propósitos compartidos, alta motivación, dedicación, compromiso, participación. El dilema básico del liderazgo en los dos emprendimientos es el mismo: ¿cómo mantener la participación? y ¿cómo manejar la sucesión?

A partir de los conceptos conductual – personales de Lickert surgen elementos de interés para comprender el liderazgo en los emprendimientos estudiados. En la UCN^o1 el liderazgo carismático de Bachini está relacionado a un énfasis en la motivación de los trabajadores (del empleado) En CALPACE no ocurre lo mismo. A pesar que un liderazgo basado fundamentalmente en la especialidad debiera conducir a un liderazgo centrado también en el empleado (Lickert) o a fortalecer el factor “iniciación de consideración” (Fleishman), en este caso da lugar a liderazgos que abordan tarea y relación en forma equilibrada. Tanto Cabrera como Caram requerirán disponer de poca energía para satisfacer las necesidades que surgen de la tarea o del mantenimiento del sistema interno. El grupo muestra un grado importante de madurez reflejado en el nivel de descentralización del trabajo.

No se trata de afirmar que en la UCN^o1 no existen trabajadores maduros. Esto queda a la vista en las respuestas de los socios acerca de los objetivos del emprendimiento. Lo que se evidencia en esta situación es una limitante interna, derivada de la extrema centralización de decisiones en el director de la experiencia y sus principales allegados. Esta es una de las razones fundamentales para que desde el enfoque situacional de Fiedler la situación de liderazgo en la UCN^o1 se encuentre entre I y V (de muy buena a moderadamente adversa) dependiendo del subgrupo de personas al que se aborde.

En el caso de CALPACE la situación de liderazgo está más definida, se encuentra en una posición II, ampliamente favorable para el líder.

El liderazgo en la UCN^o1 es congruente con una situación en el extremo V, o sea orientado más al relacionamiento intermiembro que a la tarea. El liderazgo en CALPACE sin embargo (según el esquema de Fiedler) aún pudiera orientarse más a la tarea.

Sin embargo si estas variables se manejan de forma independiente y se toma en cuenta lo específico de la situación, se puede distinguir que mientras en CALPACE encontramos un liderazgo bajo en tareas y bajo en relaciones (ver teoría del ciclo de vida) coherente con un grupo de demostrada madurez, en la UCN^o1 el liderazgo alto en tarea y alto en relación se estancó en esa situación sin responder a la evolución grupal y a sus necesidades de logro (reconocimiento, progreso y asunción de responsabilidad) Esto hace a que la UCN^o1 tenga un “líder persuasivo” (Hersey y Blanchard) mientras que CALPACE tiene un “líder delegatorio” (Hersey y Blanchard)

La Psicología Social advierte de la existencia de líderes en todo agrupamiento humano con una tarea de por medio. Surgen ocupando un rol natural a partir de los vínculos que se crean en un grupo.

No se ha profundizado en cuanto a este aspecto, sin embargo en ambas experiencias se aprecian elementos de gran relevancia.

Tanto en la UCN^o1 como en CALPACE los líderes informales son designados por los asociados en los puestos de dirección formal de sus emprendimientos. Ocurre

con Bachini, con Cabrera y posteriormente con Caram. Estas personas asumen el papel de referencia con respecto a la tarea global del grupo.

Desde la forma de participación cooperativa, y quizá por tratarse de grupos primarios o de pequeño tamaño, la participación grupal es de "prevalente" a "excluyente". Esto se da tanto para los socios efectivos de la UCN°1 como para los de CALPACE. La motivación de la acción social de los socios pasa de ser específica (sobre todo en CALPACE) a difusa. El objetivo de la pertenencia es cada vez más "involucrante", la vida compartida va generando esta cultura organizacional. Los líderes apenas pueden sortear esta realidad para mantener el espíritu abierto de cada cooperativa, y a veces, hasta utilizan esto para reforzar su autoridad.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

VII - CONCLUSIONES

El presente trabajo es parte del estudio de los Procesos Asociativos Rurales (PAR) en Uruguay. Busca ser un punta pié sobre el tema particular de los líderes en estos emprendimientos, para lo cuál ha tomado como casos ejemplo las dos cooperativas agropecuarias de producción del país.

Desde el propio marco teórico propuesto surge una primera y contundente conclusión. El abordaje de esta temática debe tener en cuenta la multiplicidad de facetas que intervienen en esta compleja realidad. El desarrollo de estos estudios debe tomar en cuenta y debe hacer participar a varias disciplinas. La Psicología Social, la Sociología, la Administración, son junto a las temáticas propiamente agronómicas, algunas de las áreas del conocimiento que deben de jugar para la fiel resolución de esta problemática.

Teniendo en cuenta las limitaciones que un estudiante de agronomía puede tener para abordar tan compleja tarea, se pueden realizar una serie de afirmaciones que surgen de los casos estudiados.

- 1) Tal como surge de la bibliografía consultada, los líderes son un fenómeno que está siempre presente en los grupos humanos. Son roles que surgen al consolidarse los vínculos interpersonales y del conjunto. Estarán presentes en las organizaciones ya que está probada empíricamente la presencia de grupos en ellas sin importar el tamaño que posean.
- 2) El papel que juegan en la constitución de estas experiencias en particular es fundamental. No sólo para la conducción del grupo pionero, sino en el papel de referente externo (en estos casos como estratégicos interlocutores con el Estado, representado en el INC y en el BROU)
- 3) El papel de los líderes se ve reforzado cuando el grupo de socios decide que aquellos deben ocupar los puestos formales de dirección. En los casos abarcados esto puede verse claramente en el proceso de consolidación de CALPACE, y es menos apreciable en la UCN^o1 ya que Epiménio Bachini ya contaba con un cargo formal de mucho poder antes de comenzar la iniciativa. De todas formas su rol en el grupo es claro, y como este se afianza con la dirección de la Unidad Cooperaria también valida la primera afirmación.
- 4) Las cooperativas de producción, generalmente de pocos integrantes (41 socios en promedio en Uruguay según el Censo analizado por Errandonea y Supervielle) permiten relacionamientos cara a cara, dan lugar a que la organización sea también un grupo primario, especialmente en estos casos estudiados. Esto permite que entre los individuos se den vínculos colectivos, aspecto que ayuda a encontrar líderes en las posiciones de dirección. Esto se ve reforzado en los ejemplos donde además existe convivencia de las

familias en el mismo establecimiento (Esto ocurre en las dos cooperativas en el periodo de tiempo abarcado)

- 5) El liderazgo en estas experiencias se basan en diferentes características específicas. En los casos de Andrés Cabrera y fundamentalmente de Epimenio Bachini el "carisma" es un rasgo muy destacable. Sin embargo no es el único. La autoridad puede derivar también de otras fuentes, por ejemplo en el caso de Cabrera y de Caram, de la "especialidad". Tanto así que en el caso de Felipe Caram este no contará con el liderazgo en la tarea específica de producción sino que su área de especialidad será la capacidad administrativa y de contactos en el exterior.
- 6) El hecho de que los casos estudiados sean cooperativas y de bajo número de integrantes no excluye la posibilidad de la existencia de subgrupos al interior de la organización. Incluso no excluye que éstos puedan tener actitudes contrarias a las que impulsan los líderes formales.
- 7) La planificación de mediano y largo plazo parece recaer fundamentalmente en los líderes de estas experiencias.
- 8) La cultura que se va desarrollando al interior de estos emprendimientos, conjuntamente con el carácter "involucrante" de la pertenencia a la organización genera dificultades para la incorporación de nuevos socios.

BIBLIOGRAFÍA:

ACHKAR, M. ; CAYSSIALS, R. ; DOMÍNGUEZ, A. El Sur también existe. Tierra Amiga (51). pp 59 – 62.

ACI - Américas. Encuentro Continental de Estrategias de Desarrollo del Recurso Humano en las Cooperativas - Informe Final". Lima, Perú, 4 -7 Julio 1996.

ACOSTA, M. 1998. La cooperativa CALELCO: Descripción y algunas alternativas. Tesis Ing. Agr. Montevideo, Uruguay, Facultad de Agronomía. 3 V. 461 p.

ANDER-EGG, E. 1995. Técnicas de investigación social. 24ª ed. Buenos Aires. Lumen. 425 p.

ANZIEU, D. ; MARTIN J-Y. 1971. La dinámica de los grupos pequeños. Buenos Aires. Kapeluz. 238 p.

ARGYRIS, M. 1979. El individuo dentro de la organización. Barcelona. Herder. pp 15 – 253.

AROCENA, J. 1993. Discusión sobre el concepto de racionalidad en la teoría de la organización. Bodemer, K. (comp.) La Reforma del Estado. Más allá de la privatización Cap. 1. Montevideo. FESUR - ECS. pp 35 – 57.

BONAVIA, P. ; GALDONA, J. 1995. Neoliberalismo y Fe Cristiana. Madrid. Acción Cultural Cristiana. 31 p.

BUXEDAS, M. ; VASSALLO, M. 1990. Estructura Agraria. Notas introductorias y bibliografía seleccionada. Montevideo. Dpto. Ciencias Sociales. Facultad de Agronomía. 33 p.

CACERES, J. L. (comp.) Noviembre 1998. Integración Cooperativa. Boletín Estudios Cooperativos. Unidad de Estudios Cooperativos. 5 (2). Montevideo. CSEAM. pp 18 – 37.

CAMPAL, E. ; RODINO, O. ; WETTSTEIN, G. 1969. Evaluación económica, social y contable, de las explotaciones rurales que realiza la Unidad Cooperaria N°1 en los inmuebles de las secciones judiciales novena de Soriano y Cuarta de Flores. Montevideo. INC.

CANCELA, W. ; MELGAR, A. 1985. El desarrollo frustrado. FCU. (fotocopia)

Compañía de Jesús (Provincia Uruguaya). 1996. Sobre la cuestión del Neoliberalismo. Documento de trabajo. 83 p.

- COSCIA, A. 1993. Agricultura Sostenible. Buenos Aires. Edit. Hemisferio Sur. 112 p.
- CROZIER ; FRIEDBERG. 1990. El actor y el sistema. México. Alianza Editorial Mexicana. pp 13 – 250.
- CUDECOOP. Revista de CUDECOOP. Montevideo. Octubre 1998. 36 p.
- CUDECOOP. Propuesta del movimiento cooperativo uruguayo a los partidos políticos. Montevideo. Julio 1999. 8p.
- CUDECOOP ; CCU. Economía Social: aproximación inicial. Primer Seminario Nacional de Economía Social. Montevideo, Uruguay. 1991.
- DE HEGEDÜS, P. (comp.) 1995. Lecturas de Extensión Rural. Montevideo. Dpto. de Ciencias Sociales. Facultad de Agronomía. 118 p.
- DE HEGEDÜS, P. 1991. El sistema cooperativo uruguayo. Montevideo. Dpto. de Ciencias Sociales. Facultad de Agronomía. 42 p.
- Diccionario Enciclopédico "Castell3". 1988. España. Hachette y Castell. 1503 p.
- DIVAR, J. Junio 1999. Capitalismo Avanzado y Valores Sociales. Boletín Estudios Cooperativos. Unidad de Estudios Cooperativos. 6 (1). Montevideo. CSEAM. pp 21 – 25.
- ERRANDONEA, A.; SUPERVIELLE, M. 1992. Las cooperativas en el Uruguay. Análisis sociológico del primer relevamiento nacional de entidades cooperativas. Montevideo. FCU. 115 p.
- FALERO, D.; GIL, M. 1998. Propuesta de desarrollo para la cooperativa CALPACE (Cebollatí, Rocha). Tesis Ing. Agr. Montevideo, Uruguay, Facultad de Agronomía. 147p.
- FERNÁNDEZ, L. 1999. Alcances y limitaciones del denominado Balance Social. Nueva visión del cooperativismo argentino. Homenaje al 80º aniversario del primer Congreso de Cooperación Argentino. Buenos Aires. Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo de la República Argentina. 286 p.
- GARAUDY, R. 1968. La Libertad. Buenos Aires. Lautaro. 509 p.
- GARRIDO, M.J. 1998. Distintas modalidades de extensión en el marco de la cooperativa CALELCO. Tesis Ing. Agr. Montevideo, Uruguay, Facultad de Agronomía. 2V. 289 p.
- GIBSON ; IVANCEVICH ; DONNELLY. 1992. Organizaciones: conducta, estructura, proceso. México. Mc Graw Hill. 586 p.
- Guía del Tercer Mundo. 1988. Buenos Aires. Colihué. 611 p.

GUTIÉRREZ, D. Abril 1998. CUDECOOP, el camino uruguayo de la Integración Cooperativa. Boletín Estudios Cooperativos. Unidad de Estudios Cooperativos. 5 (1). Montevideo. CSEAM. pp 11 – 15.

JARA, O. (comp.) 1989. A volar machete y apretar las tuercas: métodos, estilos y valores del dirigente popular. San José, Costa Rica. Alforja. 100 p.

Material seleccionado. 1991. Descripción social del agro uruguayo. Montevideo Dpto. Ciencias Sociales. Facultad de Agronomía. 49 p.

MONTENEGRO, W. 1996. Introducción a las doctrinas político - económicas. México. Fondo de Cultura Económica. 328 p.

NOTARO, J. 1986. El modelo neoliberal y el sector agropecuario en el Uruguay (1972 - 1984). Montevideo. FCU. (fotocopia)

Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación, FAO. 1981. El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Roma. FAO. 185 p.

OROZCO, J. 1993. Doctrina cooperativa. Costa Rica. UNED. 245 p.

PAZ, Y. 1996. El recurso humano en las cooperativas, su importancia, sus necesidades para enfrentar la época actual de cambios. Cooperativas un cuestión de gente. Estrategias de desarrollo del recurso humano en las cooperativas. Suiza. ACI. 6 p.

PICHON – RIVIERE, E. 1980. Del Psicoanálisis a la Psicología Social. Una nueva problemática de la psiquiatría. Bs.As. Nueva Visión.

PICHÓN – RIVIÈRE, E. 1985. Teoría del Vínculo. Bs.As. Nueva Visión. 126 p.

PIÑEIRO, D. Cambios y permanencias en el agro uruguayo. Tendencias y coyuntura. - Las agriculturas del MERCOSUR. El papel de los actores sociales. Buenos Aires. La Colmena. pp 45 – 84.

POSE, F. J. 1986. Corazón y Evangelio para los humildes del campo. Semblanza, testimonio y mensaje del padre Horacio Meriggi. Montevideo. pp 155 – 387.

QUIROGA, ANA, P. 1994. Enfoques y perspectivas en Psicología Social. Desarrollos a partir del pensamiento de Pichón Rivière. 5ª ed. Bs. As. Cinco. 278 p.

REBELLATO, J. L. 1995. La encrucijada de la ética. Montevideo. Nordan. 236 p.

URUGUAY. Oficina de Planeamiento y Presupuesto. 1972. Plan Nacional de Desarrollo. 1973 - 1977. Montevideo. OPP.

- ROVELLA, A.; ARELLA, F. R. 1999. El diagnóstico de situación social. Nueva visión del cooperativismo argentino. Homenaje al 80º aniversario del primer Congreso de Cooperación Argentino. Buenos Aires. Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo de la República Argentina. 286 p.
- SAINSAULIEU, R. 1981. L' analyse sociologique des conditions de travail. Paris. ANACT. (fotocopia)
- SCHEIN, E. H. 1993. Psicología de la Organización. 3ª ed. México. Prentice Hall. 250 p.
- SIERRA BRAVO, R. 1988. Técnicas de investigación social. 5ª ed. Madrid. Paraninfo. 710 p.
- ST. MARTÍN, N. 1996. Importancia de la educación cooperativa para el desarrollo de las instituciones cooperativas / importancia de la inversión en educación cooperativa. Cooperativas un cuestión de gente. Estrategias de desarrollo del recurso humano en las cooperativas. Québec. Universidad de Sherbrooke. ACI - Américas. 14 p.
- TERRA, J. P. 1986. Proceso y significado del cooperativismo uruguayo. Montevideo. Banda Oriental. 171 p.
- TRAIBEL, J. M. 1968. Brevario Artiguista. Montevideo. ARCA. 244 p.
- VARGAS CHACÓN, R. 1990. Desarrollo e integración cooperativa. Costa Rica. UNED. 400 p.
- VARGAS, L. 1993. Técnicas participativas para la educación popular. San José, Costa Rica. Alforja. 156 p.
- VASSALLO, M. 1989. La colonización en el Uruguay: aspectos económicos y sociales. Montevideo. Dpto. Ciencias Sociales. Facultad de Agronomía.
- VASSALLO, M. 1991. La colonización en el Uruguay: situación y perspectivas. Montevideo. Facultad de Agronomía. 40 p.
- VERDE, L. ; VIGLIZZO, E. (Comp). 1995. II Seminario Internacional. Desarrollo Agropecuario Sustentable: estrategias para el uso agropecuario del territorio. Buenos Aires. INTA. INDEC. 87 p.

RESUMEN:

El presente trabajo "liderazgo en los procesos asociativos rurales: el caso de la Unidad Cooperaria N°1 y de CALPACE", es una primera aproximación al fenómeno de los líderes y el liderazgo, especialmente en las cooperativas de producción agropecuarias del Uruguay.

El abordaje es un estudio de casos en períodos determinados de la vida de estas organizaciones, a partir de información secundaria, fundamentalmente una amplia revisión teórica, y una reutilización de la información generada en diversas instancias académicas vinculadas al Currículum de Extensión y a los Procesos Asociativos Rurales de la Facultad de Agronomía. El objetivo es identificar las formas de liderazgo de estas organizaciones, y las características comunes más relevantes de estos procesos.

Los elementos teóricos utilizados son la Sociología de las Organizaciones, el Cooperativismo, y las teorías sobre Liderazgo surgidas de la Sociología de las Organizaciones, junto a algunos elementos de la Psicología Social.

Una vez estudiados cada uno de los casos, se realizó un análisis conjunto con la finalidad de determinar elementos comunes sobre el liderazgo en estos procesos. No se pretende hacer una generalización universal sobre estos resultados, sino descubrir aspectos que permitan nuevas interpretaciones del fenómeno.

Las conclusiones alcanzadas dejan de manifiesto en primer lugar la necesidad de un abordaje interdisciplinario de este fenómeno. También queda probada la existencia de líderes en estos procesos. En especial se rescata su papel en la conducción del grupo pionero y en la consolidación de ambas experiencias. Queda en evidencia también el reforzamiento del papel del líder cuando este pasa de ser un rol grupal, a ser además una jerarquía formal. Este proceso donde los líderes de grupo se encuentran en lugares formales de dirección es facilitado en las cooperativas de producción, ya sea por el bajo número de integrantes, ya sea por la forma estrecha de relacionamiento. Sin

embargo esto no excluye la existencia de subgrupos internos en estas organizaciones. Las formas de liderazgo adquieren características diferentes en estos casos, el carisma y la especialidad son los rasgos más destacados en los que se funda la autoridad en estas organizaciones. La planificación de mediano y largo plazo recae en los líderes de estas experiencias. Pese a ello la cultura que se genera en estos procesos es "involucrante", lo que por otra parte genera dificultades para la incorporación de nuevos socios.