

ANALISIS ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACION COOPERATIVA AGROPECUARIA. UN ESTUDIO DE CASO.

JUAN MAURICIO RENOLD *

Introducción.

El presente artículo forma parte de una investigación que hemos realizado en una cooperativa agropecuaria de 1° grado en el sur de la provincia de Santa Fe -República Argentina- (1). Dicha investigación se ha realizado en el marco institucional del Consejo de Investigaciones de la Universidad Nacional de Rosario (CIUNR), habiéndose realizado un informe final con los siguientes objetivos específicos:

- a) analizar sus relaciones internas y externas en sus distintos niveles: normativo y real.
- b) analizar actitudes y valoraciones implícitas en la relación productores asociados - consejeros - gerente.

Dada la extensión y características de este trabajo, debemos obligatoriamente remitirnos a dicho informe final (Renold, 1991) ya que contiene documentación empírica y un tratamiento de la misma imposible de reproducir aquí en todo su detalle y cuya exposición deberá demorarse hasta la publicación en su totalidad. Sin embargo, consideramos que dada la significación de algunos de nuestros desarrollos en un área poco trabajada localmente, es conveniente detenernos en este artículo en la metodología y en el tratamiento analítico otorgado al material de estudio.

El trabajo de investigación ha contemplado la realización de trabajo de campo en una cooperativa agropecuaria de 1° grado, integrada por pequeños y medianos productores rurales, en el Departamento San Lorenzo -Santa Fe-, aproximadamente a 30 Km. al norte de la ciudad de Rosario.

El trabajo de campo ha consistido en la observación de las actitudes diarias de la cooperativa y de su funcionamiento general. Se han consultado las Actas del Consejo de Administración (1954-1990) y Memorias y Balances de la Cooperativa. También se han realizado entrevistas con socios que han desempeñado y/o desempeñan cargos en el Consejo de Administración.

*Escuela de Antropología, Facultad de Humanidades y Artes, y Consejo de Investigaciones (CIUNR), de la Universidad Nacional de Rosario

El análisis realizado trata de respetar una serie de consideraciones metodológicas que expondremos brevemente (2):

1) trata de especificar un nivel en el cual el análisis estructural pueda ser posible en el contexto de instituciones agropecuarias, en el seno de "sociedades complejas". Dicho nivel -el que indicamos como pertinente- está representado por instituciones agropecuarias de 1° grado, y más específicamente, en cooperativas agropecuarias de 1° grado. Consideramos que de esta manera nos acercamos a esa situación que Levi-Strauss definió de la siguiente manera:

"...el rasgo particular y el principal mérito de la Antropología, el hecho de que ella busca aislar, en todas las formas de vida social, lo que hemos llamado "niveles de autenticidad", es decir, o bien sociedades completas (...) o bien modos de actividad social (aislables aun en el seno de las sociedades modernas o "civilizadas"), pero que se definen, en todos los casos, por una densidad psicológica particular y donde las relaciones interpersonales y el sistema de vínculos sociales se integran formando una totalidad" (1972: 336).

2) Una vez especificado dicho nivel se hizo necesario considerar tres aspectos metodológicos que Barthes (1969: 15-18) plantea en los siguientes términos:

"Parece pues que hay dos puntos al menos (especificidad de las categorías semánticas y análisis formal de las separaciones diferenciales) en que la socio-lógica reclamada por Levi-Strauss puede ser extendida, mutatis mutandis, de las sociedades etnológicas a las sociedades sociológicas. Queda el problema de la naturaleza formal de esta lógica" (1969: 18).

Respecto de lo anterior consideramos que nuestro trabajo trata de precisar dichas condiciones: especificidad de las categorías semánticas, análisis formal de separaciones diferenciales, naturaleza formal de esta lógica. Con relación a esta última podemos decir que respecto del específico nivel en que hemos trabajado y considerando los dos aspectos anteriores, la lógica binaria se nos presentó como la más pertinente a los efectos de concebir un modelo "simple" (Levi-Strauss, 1972: 253) construido a partir de la descripción empírica. Es necesario aclarar que no abrigamos ortodoxia alguna sobre el particular, coincidiendo con Barthes que *"surgen límites y se imponen acomodamientos"* (1969: 19) (3). En el caso que nos ocupa, dados los criterios utilizados, dicha particularidad, se nos presenta coincidente con otro análisis desarrollado en otra oportunidad (Renold, 1984). Esta situación pareciera sostener nuestra sospecha referida a que ciertos procesos de secularización (Renold, 1984: 399) y ciertos procesos de burocratización, en un nivel, obedecen a las mismas razones estructurales pero expresadas en dos dominios diferenciados de la actividad social.

Por otra parte, somos conscientes que aún es necesario una mayor profundización respecto de las sociedades modernas para *"establecer, en su generalidad más formal, el tipo de lógica, binaria, compleja, serial u otra, que estas sociedades utilizan para pensar su realidad"* (Barthes, 1969: 19). Sobre este punto no estamos en condiciones de abrir, actualmente, un juicio definitivo y tampoco de dar

respuestas excluyentes a la posibilidad de que tipos de lógica diferenciadas sean utilizadas por diferentes instituciones.

3) Finalmente nuestro análisis se orientará en los términos que Levi-Strauss ha señalado, distinguiendo el nivel empírico del nivel estructural:

"Y si se llega a captar su estructura, nunca será al nivel empírico donde empezaron por aparecer, sino en un nivel más profundo, inadvertido hasta entonces, el de las categorías inconscientes, que puede esperarse alcanzar confrontando dominios que a primera vista no parecían tener relación. Estos dominios incluyen por una parte las instituciones sociales tal como funcionan en la práctica, y por otra las diversas maneras según las cuales (...) intentan los hombres velar o justificar las contradicciones entre la sociedad real en que viven y la imagen ideal que de ella se hacen" (...).

"En gran medida, unos y otros atañen a códigos cuyas funciones y campos de aplicación puede permutarse. Es posible pues tratarlos como otros tantos aspectos de un sistema subyacente dotado de mayor valor explicativo aunque -y más valdría quizá decir "porque"- la observación empírica, reducida a sus solos recursos, jamás lo aprehenderá como tal" (Levi-Strauss, 1983: 80-81).

Desde esta perspectiva consideraremos tanto actos como representaciones para la construcción de nuestro modelo, aunque guiados inicialmente por el criterio de considerar las instituciones como un "sistema de representaciones" (Levi-Strauss, 1972: 2. Mauss, 1972: 132-133).

4) Finalmente, no descartamos la utilización de ciertas técnicas del análisis institucional en términos de la relación "grupo-institución" y del análisis de roles como un medio para alcanzar los aspectos expuestos en los puntos anteriores.

Planteadas estas consideraciones generales, es necesario señalar que esta modalidad de análisis no ha sido -hasta donde alcanza nuestro conocimiento- desarrollada localmente en instituciones agropecuarias. Así por ejemplo, Martínez Nogueira, expresamente utiliza el concepto estructura en sus análisis, pero en un caso ésta es identificada empíricamente con la organización -y quizá, más exactamente con un organigrama- (1984: 25-26) y en otro (1985: 1-2) al analizar las lógicas institucionales, las características estructurales básicas y las racionalidades operativas de las corporaciones agropecuarias, se plantea en términos de "factores impulsores hacia la acción" o de "estrategias de acción de estos actores sociales". Estos trabajos expresan desarrollos totalmente lícitos y pertinentes, queriéndose sólo señalar que nuestro abordaje se orienta hacia otro nivel y con un método diferenciado(4).

A los efectos del análisis comenzaremos por determinar los atributos de roles de consejero y gerente, siguiendo las recomendaciones de S. Nadel (1966: 68-77), con las modificaciones que creamos convenientes realizar, adecuando dichas observaciones a las particularidades de nuestro material.

El concepto de rol se refiere y se concreta dentro de un marco de interacción y es un concepto de tipo o clase; o sea reúne cierto número de individuos que tienen propiedades comunes (Nadel, 1966: 56-57).

Se refiere al comportamiento diferencial y a las características por él constituidas. Además, el concepto de rol implica, a diferencia de un solo atributo de clase, una serie de características ulteriores a partir de una principal.

En el rol de realización la característica básica puede escogerse por los individuos como finalidad, incorporando el rol por su voluntad, al mismo tiempo que asumen sus implicaciones, dadas sus habilidades, capacidades o intereses. En el rol de realización el reclutamiento está implícito en las "precondiciones".

La estructura interna de los roles de realización puede expresarse de la siguiente manera:

$$Rr = \Sigma p, a, b, \dots, m, n$$

$$\text{Si } (a, b, \dots)^t \leftarrow p^t \longrightarrow (m, n)^{t+}$$

$$\text{y } (a, b, \dots) = x$$

donde:

Rr: rol de realización

p: propiedad rectora o axial

a, b, ... m, n: "características ulteriores"

$\leftarrow \longrightarrow$: "supone" (con antecedente y consecuente)

t: momento en el cual el rol se asume

\pm : cualquier modificación de t

x: "reclutamiento"

Es necesario señalar que en este particular caso, los atributos antecedentes, "reclutamiento" o "pre-condiciones" $[(a, b, \dots) = x]$ están determinados desde el punto de vista normativo estatutario.

A partir de lo expuesto por nuestros informantes, podemos completar la estructura interna del rol de realización correspondiente al consejero:

Rr (Consejero) = $\Sigma [(honestidad)_\alpha, (experiencia)_\beta]_p, (asociado)_a, (plena capacidad para obligarse)_b, (sin conflicto judicial)_c, (comprometido en firmas de avales)_d, (comercializa toda la producción en cooperativa)_e, (experiencia como productor agropecuario)_f, (experiencia con prácticas consecuentes institucionales)_g, (conocimiento y manejo administrativo)_h$.

$$\text{Si } [(a, b, c)_\alpha, f_\beta] \leftarrow p^t \longrightarrow [(d, e)_\alpha, (g, h)_\beta]^{t+}$$

y $[(a, b, c)_\alpha, f_\beta] = \text{"reclutamiento"}$ en términos normativos -antecedentes en el momento de efectivizar el rol:-.

Con los subíndices α, β indicamos los atributos que se relacionan con los axiales o rectores: honestidad y experiencia, respectivamente.

Es necesario señalar que con respecto al Síndico, no pareciera haber modificación alguna respecto de los consejeros en la atribución. Podría solamente señalarse, la inclusión de un aspecto normativo: el referido al punto 2) del art. 64 del estatuto de la cooperativa (Renold, 1991: 71); pero que no modifica sustancialmente los atributos de rol consecuentes que hemos indicado para los consejeros. Deteniéndonos atentamente en la información recogida, podemos completar la estructura interna del rol de realización correspondiente al gerente:

$Rr = \Sigma [(honestidad)_{\alpha}, (experiencia)_{\beta}]p, (plena\ capacidad\ para\ obligarse)_{\alpha}$
 $(no\ tener\ conflictos\ judiciales)_{\beta}, (respetuoso\ de\ las\ decisiones\ de\ los\ socios)_{\alpha}$
 $(consecuente\ con\ la\ actividad\ de\ los\ socios-no\ defraudar)_{\alpha}, (experiencia\ en\ el\ sector\ agropecuario)_{\beta},$
 $(experiencia\ de\ relación\ con\ consejeros)_{\beta}, (experiencia\ en\ el\ manejo\ administrativo\ y\ alto\ grado\ de\ conocimiento)_{\beta}$.

Si

$[(a,b)_{\alpha}, e_{\beta}] \xrightarrow{p} [(c,d)_{\alpha}, (f,g)_{\beta}] \xrightarrow{p}$

y

$[(a,b)_{\alpha}, e_{\beta}] =$ "reclutamiento" en términos normativos -antecedentes en el momento de efectivizar el rol-

En el caso del gerente las referencias normativas estatutarias son casi inexistentes; estando algunas de las mismas implícitas por la función administrativa que realiza o porque los consejeros extienden algunas de sus referencias normativas al mismo.

La utilización de las fórmulas anteriores, nos ha permitido deslindar dos aspectos de los atributos, uno de ellos el referido al nivel *normativo* y el otro al nivel que denominaremos *real*. Y hemos observado como el nivel normativo coincide con la dimensión correspondiente a los antecedentes o "pre-condiciones" del rol -consejero, (síncico), gerente-

El nivel normativo, expresado en los estatutos se refiere entonces, a las pre-condiciones del rol, pero no a sus atributos reales, nada nos "dice" al respecto; es decir, aquellos por los cuales los consejeros, por ej., son reconocidos y elegidos como tales. La implementación de la descripción de la estructura interna de los roles según Nadel, nos ha proporcionado, y de esa manera, ha sido aquí utilizado, una *técnica* que nos ha permitido la operación antes mencionada, de la que, sin embargo podemos extraer algunas conclusiones respecto del nivel real: los atributos de roles, tanto del consejero como del gerente, pueden ser expuestos como el contenido semántico del rol, correspondiente a las propiedades axiales o rectoras de los mismos ("honestidad" y "experiencia"). Así:

Consejero:

Honestidad

* actitud de compromiso en las responsabilidades de las firmas de avales para créditos (5).

* actitud de comercializar totalmente la producción con la cooperativa.

| | |
|-----------------|--|
| Experiencia | <ul style="list-style-type: none"> * en prácticas consecuentes institucionales. * en conocimiento y manejo administrativo. |
| Gerente: | |
| Honestidad | <ul style="list-style-type: none"> * respetuoso de la decisión de los socios. * no defraudar -la actividad consecuente de los socios-. |
| Experiencia | <ul style="list-style-type: none"> * en conocimiento y manejo administrativo. * en relación con consejeros. |

Es necesario realizar las siguientes aclaraciones:

1º) Señalar la alta valoración por parte de los consejeros y socios en general de la capacidad técnica, administrativa del gerente y expresada fundamentalmente en el otorgamiento al mismo de un Poder General para actuar en consecuencia. La auditoría externa, si bien en el carácter de consultora, participa de la misma caracterización referida al gerente. Estas situaciones se evidencian sobre todo en las relaciones institucionales con los consejeros, y en lo expuesto en Actas del Consejo de Administración, donde podemos observar la valoración de:

- a) el criterio técnico -del auditor externo-.
- b) las experiencias conocidas -por el auditor- de otras cooperativas.
- c) la posición *compartida* por gerencia -respecto de los criterios técnicos-.

El ingeniero agrónomo tampoco es ajeno a dicha caracterización de los atributos, valorándose su alta capacidad técnica-profesional.

2º) La valoración *ambivalente* y *conflictiva* que los consejeros y socios expresan respecto del gerente en aquellas situaciones que se relacionan con los atributos correspondientes a la honestidad (Renold, 1991: 77-82). De igual manera que en el caso anterior, esta valoración se extiende al auditor externo y el ingeniero agrónomo.

3º) La valoración altamente positiva que los consejeros poseen respecto de los componentes o contenidos de la propiedad rectora "honestidad" y que inclusive se extiende y manifiesta a todos los socios, diferenciándose contextos jerárquicamente relacionados -ver figura 1- según la diferenciada actualización de dichos atributos -así, los socios *en general*, según el contexto 1 de figura 1, se correspondería sólo con los atributos de "reclutamiento" mencionado anteriormente para los consejeros, pero aun así con todos los derechos y obligaciones de *socios*-.

Ser asociado -"socio"- de la cooperativa implica de *hecho*:

- a) su *consecuencia* cooperativa -en su sentido estricto, comercializar la totalidad de la producción a través de la cooperativa-.

b) su *consecuencia*, en un sentido más amplio, referido a "estar adentro" -de la cooperativa-.

En ambos casos se trata de expresar la afirmación de la ideología o doctrina cooperativa; es decir lo referente a los principios cooperativos y sus fundamentaciones (Benecke, 1973: 248). Esta situación, por lo expresado, implica su opuesto correlativo: los *socios no consecuentes, los que están afuera* -aun siendo socios-. *Estar afuera*, es decir, estar alejado del compromiso con la doctrina cooperativa. Sólo resta señalar que los Consejeros -y el síndico también-, al ser obviamente socios están incluidos en esta categorización.

Estamos en condiciones de poder determinar tres contextos valorativos en la conceptualización de la categoría *socio* utilizada en la cooperativa analizada:

Contexto 1: se corresponde con los socios en *general*, sean o no consecuentes, es decir, comercializan con la cooperativa, son *productores agropecuarios*, independientemente del grado de comercialización, además de cumplir formalmente los estatutos.

Contexto 2: son los socios consecuentes, tanto en el sentido estricto como amplio ya comentado, pero no caracterizados por el compromiso asumido en el siguiente contexto.

Contexto 3: se corresponde con los socios no sólo consecuentes sino que están comprometidos -de un modo real o virtual- en o con el Consejo de Administración. Es decir, "están adentro" de la cooperativa, más exactamente, especialmente comprometidos en la responsabilidad de firmar avales para créditos.

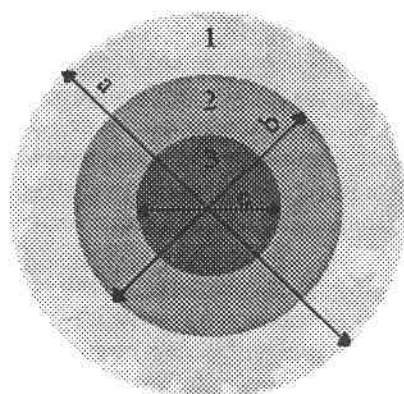
Todos los contextos se expresan en las categorías *honestidad y experiencia*, pero poseyendo un contenido conceptual-valorativo diferenciado según los contextos. -así, por ejemplo, bastaría la experiencia agropecuaria y la formalidad estatutaria en el contexto n°1-; al mismo tiempo que se recorre, según se transite hacia el contexto n°3, desde el "afuera" de la cooperativa a su "interior" y viceversa. Se evidencia que estar afuera o adentro son, sin embargo, *relaciones internas a la cooperativa*. Contenidos conceptuales-valorativos diferenciados según el contexto en que se expresen al interior de las relaciones del conjunto total de socios. De allí esa particularidad dinámica en la cual los Consejeros pueden estar afuera -contexto n°2- estando supuestamente adentro -contexto n°3- o pueden los socios estar afuera -de los contextos 2 ó 3- y adentro -del contexto n°1-.

El contexto 3, es evidente, coincide con el conjunto de socios, activos o potenciales, que actúan, o se han desempeñado, como Consejeros.

Por otra parte, la diferenciación de contextos implica una jerarquía en el contenido de la *honestidad y la experiencia*, como expresión diferenciada del compromiso cooperativo.

Recapitemos, ser socio implica: a) estar situado, posicionado, en contextos conceptuales-valorativos diferenciados; b) una línea de compromiso móvil; c) una jerarquía valorativa función de las relaciones internas diferenciadas.

Podemos graficarlo de la siguiente manera:



a | honestidad
 b | y
 c | experiencia
 >= | relación jerarquizada
 $3c > 2b > 1a$

Figura 1.

4°) La valoración negativa y conflictiva que los consejeros poseen respecto de los atributos referidos a la “experiencia”, en tanto consejeros, tanto en lo referido a los aspectos técnico-administrativo como a las relaciones con el personal subordinado al gerente y con este último.

Analizando la cantidad de socios y cargos, podemos expresar estas valoraciones en los siguientes términos:

| | CONSEJERO | GERENTE |
|-------------|-----------|---------|
| HONESTIDAD | + | - |
| EXPERIENCIA | - | + |

Figura 2.

Donde (+, -) refieren a atributos valorados positiva y negativamente respectivamente, en el contexto de la relación consejero-gerente. Con esto no queremos expresar la valoración positiva o negativa respecto de personas particularmente individualizadas, sino la valoración de atributos de roles.

De lo anterior se desprende que, si seguimos a Nadel en lo relativo a la determinación de criterios de mando diferenciales sobre recursos y beneficios (Nadel, 1966: 180-184), podemos afirmar que los consejeros poseen fundamentalmente mando sobre recursos y beneficios ideológicos-doctrinales -es decir, respecto de todo lo vinculado a la doctrina cooperativista- aplicado a la administración y comercialización de lo producido por los socios. En muy segundo plano, mando sobre recursos y beneficios cognoscitivos -en el sentido específico de conocimiento técnico, administrativo en el contexto institucional-.

Inversamente, el gerente -y por extensión la auditoría externa, el ingeniero agrónomo y empleados- posee fundamentalmente mando sobre recursos y beneficios cognoscitivos en el sentido específico ya mencionado.

A partir de lo dicho, podemos reconocer la conocida asignación al consejo de la cooperativa de una función de decisión y al gerente una función ejecutiva. La primera centrada en un contexto normativo-doctrinal, la segunda en el contexto del funcionamiento técnico-administrativo, ya que *“el gerente es el responsable de las directivas, orientaciones, aplicaciones y definiciones de todo el funcionamiento administrativo incluyendo la fijación de los costos”* (Acta del Consejo de Administración N° 463).

Teniendo en cuenta lo anterior, es evidente que los consejeros deben “confiar” en la experiencia del gerente y, a su vez, otorgarle una enorme responsabilidad ya que deben confiar además en aquello que por sus atribuciones -aunque corresponde a una propiedad rectora o axial- es diferencialmente valorizado y sometido a un mayor control doctrinal por parte de los consejeros: el respeto a las decisiones del consejo y que no defraude la actitud consecuyente de los socios. Además, el control de la actividad del gerente por parte del consejo se da a partir de una dimensión de la experiencia muy reducida, aquella que tiene que ver con el conocimiento de la actividad administrativa, económica y financiera.

Recordando la jerarquización de contextos, en función del contenido de los atributos de roles de consejeros y socios, que expresaba en realidad tres contextos valorativos en la conceptualización de *socio* por parte de la cooperativa -figura 1-, podemos afirmar que para los socios en los términos referidos al contexto 1 como al 2 *no se especifica en forma expresa la actitud de compromiso en las responsabilidades de las firmas de avales*, pudiendo, por tal motivo, otorgar o ceder mayor control y dirección de los aspectos ideológico-doctrinales, a los socios integrantes del conjunto 3 -que identificábamos comprometidos, de un modo real o virtual, con el consejo de administración y síndico-. Sugerimos caracterizar esta actitud como minimizadora de riesgos por parte de ese conjunto de socios -evitar el compromiso de las propiedades incorporadas a los avales, en un contexto económico sumamente inestable-.

Es correlativa a este hecho, la conocida situación de reelección de miembros consejeros en el Consejo de Administración y sindicatura. Reección que adopta dos formas básicas: a) reelección continua al cargo -según los estatutos-; b) reelección por rotación de cargos.

La delegación de funciones, es también una práctica extendida, generalizada, profunda, compartida y aceptada por los consejeros. Esta delegación de funciones es correlativa de una cesión de “confianza” en el rol ejecutivo del gerente. Movimiento, éste, similar, al ya establecido entre socios y consejeros. La delegación de funciones se expresa en forma contundente en la elaboración de un Poder General al gerente -con sucesivas ampliaciones a medida que aumenta la operatoria de la cooperativa-. Dicho poder, pone en evidencia la amplitud en la interpretación del estatuto que reglamenta la cooperativa, específicamente los incisos m) y n) del artículo 55 (Renold, 1991: 70).

Dicho poder general, reduce a su mínima expresión la advertencia señalada en

el inciso n): “...siempre que...no importen delegación de facultades inherentes al Consejo”.

Es necesario señalar que ocuparse de las tareas administrativas de la cooperativa pareciera para los consejeros ser considerado como un desatender el trabajo de su campo. Uno de los socios comenta -igual que otros miembros entrevistados-:

“Yo no dedico mucho tiempo a la cooperativa ya que tengo que ocuparme de lo mío, la administración lleva tiempo, por eso es necesario alguien -el gerente- que esté todo el día en esto”.

Es interesante hacer notar que esta situación es opuesta a la actividad general de los productores asociados de la zona -inclusive los consejeros en tanto productores- donde en relación a su actividad agropecuaria particular, estos tratan de concentrar todas las decisiones del proceso productivo. Como podemos advertir, estas observaciones coinciden con las planteadas, en otro contexto, por Archetti (1975: 215).

Esta situación particular del gerente, en virtud del contenido y valoración de sus atributos de rol, se expresa en relaciones asimétricas de control y dirección respecto de los consejeros -y del conjunto de los socios-. Al mismo tiempo, las expresiones de decisión o relaciones de resolución -democráticamente cooperativas- por parte de consejeros y socios se manifiesta en sospechas, rumores y desconfianza hacia la ejecución administrativa, abriendo la instancia de un control más estricto en situaciones límites -crisis financiera, asignación no satisfactoria de precios a semillas de su propio semillero, uso personal de bienes de la cooperativa, crítica al excesivo poder del gerente, etc.- a los efectos de una posición más firme por parte del Consejo de Administración. El rumor y la sospecha son los previos canales que alertan sobre las situaciones que escapan al control del Consejo y afectan la vida de la cooperativa.

Resumiendo en los procesos ya descriptos, hemos expuesto:

- 1) Relaciones asimétricas de control y dirección entre los consejeros y los socios.
- 2) Relaciones asimétricas de control y dirección entre el gerente -en tanto “dimensión ejecutiva”-, el consejo y por extensión a los socios. Desde ya existen las relaciones del gerente hacia su personal -del cual depende este último-.
- 3) La presencia, con distintos grados de eficacia, de relaciones de resolución simétrica en la toma de decisiones, de la política institucional cooperativa entre socios y consejeros -en tanto socios de la cooperativa- que se corresponde con la insistencia en la necesidad de la consecuencia cooperativa; extendiéndose esta última también al personal -gerente, por supuesto, incluido-. La máxima expresión de estas relaciones, al menos estatutariamente, se manifiesta en las Asambleas ordinarias y extraordinarias.
- 4) Los mecanismos, desde nuestra perspectiva, por los cuales los socios delegan funciones en el consejo no participando de las actividades en las instancias máximas de la cooperativa: aquella en que se participa en la dirección -y por la tanto en la renovación de autoridades-.
- 5) Los mecanismos por los cuales se procede a la delegación de funciones al gerente.

Finalmente, es necesario dejar aclarado que las dos situaciones últimas 4 y 5 son modalidades de relaciones constitutivas de la cooperativa, no situaciones anómalas de la misma.

Presentamos a continuación, en un esquema, las relaciones hasta ahora analizadas:

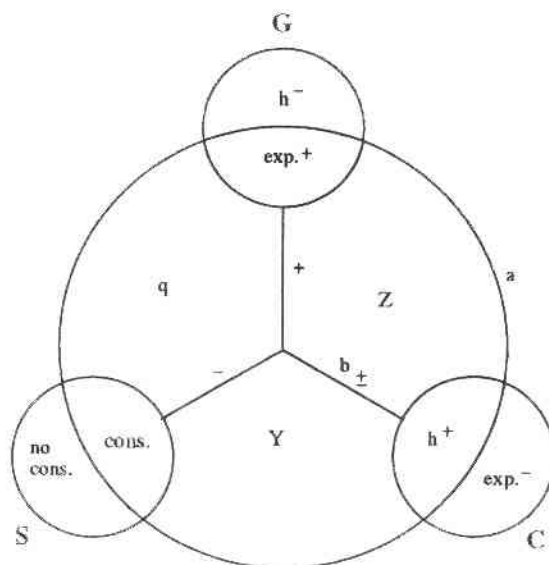


Figura 3.

El esquema está extraído, con alguna leve modificación, del utilizado por C. Levi-Strauss para sus análisis de las organizaciones dualistas (Levi-Strauss, 1972: 119-149). La posibilidad de poder utilizar dicho esquema en una realidad social y cultural tan alejada de las que motivaron a dicho autor, nos induce a reflexionar en ciertas consideraciones teóricas y empíricas acerca de las instituciones que escapan al objetivo de este trabajo.

Podemos, sin embargo, desde esa perspectiva, referirnos, sólo como ejemplo, al aspecto o dimensión morfológica de la organización de la cooperativa, poseyendo una estructura concéntrica con un centro -administración- y una periferia -socios/productores- y con una oposición entre centro y contorno, además de un sistema ternario asimétrico.

Expresamos con G el rol de gerente, con la correspondiente valoración de sus atributos (h^{-} y $exp.^{+}$). En este caso, convencionalmente, subsumimos, por las caracterizaciones mencionadas en otras partes de este trabajo, al auditor externo, el

Ingeniero agrónomo y empleados -subordinados al gerente-. Con C nos referimos al rol de consejero -en igual sentido que el caso anterior, subsumimos en él al síndico-, con la correspondiente valoración de sus atributos ($h^{(+)}$ y $exp^{(-)}$).

El triscele b representa las relaciones diferenciadas de control y dirección. Los signos (+), (\pm) y (-) expresan precisamente la asimetría de dichas relaciones.

El círculo mayor a expresa el aspecto doctrinal cooperativo -el conjunto de valores básicos cooperativos- que une los círculos menores -el conjunto de roles-, conformando una unidad de acción cooperativa; delimita el "interior" de la cooperativa del "exterior" no cooperativo. Las flechas en a señalan las relaciones de resolución simétricas entre los miembros -socios y consejeros- y entre éstos respecto de G. Expresa la actividad cooperativa en lo que se relaciona con la toma de decisiones en la política institucional de la cooperativa. Obsérvese que a vincula, "une", lo que en b es diferenciación, separación. En términos del discurso de los socios se insiste, aunque con ambigüedades, en su mutua implicación funcional. Se evidencian en el diagrama, con mayor claridad, confirmando dichas ambigüedades, como relaciones opuestas.

Debe tenerse en cuenta que tanto en G, C y S, el círculo mayor a corta a los pequeños dejando una mitad en el exterior -aunque de hecho vinculada e incorporada al círculo mayor-. En dichas mitades se expresan los atributos del rol que son valorados negativa o conflictivamente, y que también en ocasiones los socios se refieren a los mismos en sus discursos como aquella dimensión que "está afuera" de la cooperativa -es decir, no comprometido con la doctrina cooperativista-.

La superficie "Y", en la parte inferior del esquema simboliza el espacio interaccional -en sus distintos contextos ya analizados- entre socios y consejeros. La superficie q, simboliza el espacio interaccional referido a las actividades operatorias de los socios, desde su postura de productores, con G y la superficie Z, representa el espacio enteraccional entre consejeros y gerente (Renold, 1991: 17-25).

También observamos en el diagrama, que están integradas las relaciones entre dos sistemas: el sistema de acción y el sistema de valores y creencias (Renold, 1984: 388). El sistema de acción está constituido, en este caso, por el conjunto de relaciones interpersonales -que se manifiesta en los roles analizados- y el sistema de valores se pone en evidencia en los conceptos vertidos por los socios entrevistados y que son los más relevantes: democracia en la toma de decisiones, administración en función de servicios, consecuencia cooperativa, y, por supuesto, las valoraciones correspondientes a los atributos de roles analizados.

Consideramos que las relaciones básicas dentro del sistema de acción, son las siguientes:

$$\begin{matrix} \text{S} & & \text{C} \\ \curvearrowright & & \curvearrowleft \\ \text{S} < \text{C} & < & \text{G} > \text{G}_1 \pm \end{matrix}$$

Donde además de los símbolos ya señalados, tenemos:

- < = relaciones de control y dirección asimétricas.
- \rightleftarrows = relaciones de resolución simétricas.
- g = jefes de sección.
- g_i = empleados.
- ± = variaciones según la dimensión de la operatoria de la cooperativa.

Estas relaciones implican el sistema de valores ya señalado .

Como hemos mencionado en otra oportunidad (Renold, 1984: 393-94), no podemos afirmar que las relaciones anteriormente expuestas puedan ser definidas como la estructura en un sentido estricto. Podemos sí afirmar que la formalización realizada en la figura 3 presenta, exhibe, las relaciones estructurales que remiten a una clara distinción de la *estructura*. Para definir la estructura ésta debe incluir, debe estar conformada tanto por los aspectos significativos del sistema de acción como del sistema de valores, así como la configuración del comportamiento real de los miembros, no de un modo implícito sino integrados como elementos de la misma.

Debe abarcar e integrar en sus relaciones, de una forma efectiva y presente, la totalidad de los elementos mencionados. Tratamos de realizar este análisis en los siguientes términos:

“Al reemplazar un modelo complejo por un modelo simple dotado de un rendimiento lógico superior, el antropólogo pone en descubierto las desviaciones y artificios -conscientes e inconscientes- a los que recurre cada sociedad para intentar resolver las contradicciones que le son inherentes y, en último caso, para disimularlas” (Levis-Strauss, 1972: 301).

Debemos comenzar el análisis, observando la importancia que los socios asignan a la *doctrina cooperativista*, que guía como valor normativo máximo las actividades de los primeros en sus operaciones con la cooperativa, diferenciándolos de otras *concepciones no cooperativas* -expresadas como “comerciales o empresariales”-. Podemos considerar esta relación, como una relación de oposición que aparece - aun en un nivel ideal- fuertemente marcada:

doctrina cooperativista / concepciones no cooperativistas.

La expresión de la doctrina cooperativista se manifiesta tanto en la *democraticidad* -en la toma de decisiones, ya que los socios son los “dueños” de la cooperativa- como en el ofrecimiento de *servicios al socio* -es decir con sus usuarios-. Estas dos características son presentadas por los socios entrevistados como contrarias a la obtención de *utilidad* y a una *jerarquización* discriminadora -decisiones “empresariales”-.

En este último caso tenemos las siguientes oposiciones correlativas:

democraticidad/jerarquización servicios/utilidad

A su vez estas oposiciones, son mediadoras de la anterior más fuertemente marcada -“reducen” la intensidad de la oposición-.

A continuación, debemos remitirnos al esquema anterior (figura 3) a fin de precisar que la *democraticidad* se expresa en las relaciones de resolución simétricas *entre todos los miembros -todos los socios-*. Es decir la referencia **a** del esquema -que simplificaremos desde ahora denominándolas, a dichas relaciones, *rrs-*.

La jerarquización se expresa en las relaciones de control y dirección asimétricas -desde ahora *redas-* y está indicada en la referencia **b** del gráfico.

En estas relaciones asimétricas, podemos observar las oposiciones G/C/S. Ya hemos analizado en otra parte la implicación de los consejeros en esas relaciones y la contextualización jerarquizada de los socios y los vínculos asimétricos de relaciones de control y dirección. Estas relaciones, estarán incluidas, desde ahora, en nuestra terminología *redas*.

La obtención de servicios se expresa por la relación del control democrático -la implicación de *rrs-* sobre las operaciones cooperativas; es decir, sobre el producto de los socios y los bienes cooperativos -que expresamos brevemente *rrs*—>*bienes-*. Correlativamente, la “utilidad” se manifiesta en la actitud hacia el producto y los bienes desde las relaciones de control y dirección. Actitud ésta, cuyo fin está expresado por un socio como “*ganar, invertir, ganar, invertir y dar balances más o menos importantes*” y es mencionada esta actitud como una “actitud gerencial”, que de un modo general pero inequívoco quiere decir “empresarial” -no con “espíritu” cooperativo-. Resumiremos esta relación como *redas*—>*bienes*.

Finalmente tenemos las siguientes oposiciones correlativas:

rrs/redas *rrs*—>*bienes/redas*—>*bienes*.

Siguiendo las orientaciones anteriores, consideramos estas oposiciones como mediadoras de las anteriores -*democraticidad/jerarquización, servicios/utilidad-*.

Continuando con la formalización de la figura 3, podemos observar las diferentes valoraciones en G, C y S de la “honestidad” -situaciones que vimos con detalle en la parte 1-. La valoración diferenciada ya analizada anteriormente se manifiesta como las siguientes relaciones oposicionales:

$$\begin{array}{l} h\bar{g} / hc^+ , \text{cons}_g / \text{no cons}_g, h\bar{g}^- / \text{cons}_g \\ hc^+ / \text{no cons}_g \end{array}$$

También en el caso de la “experiencia”, tenemos la siguiente oposición:

$$\text{exp}\bar{g}^+ / \text{exp}\bar{c}$$

La oposición *rrs/redas* consideramos que está mediada por la valoración de la *consecuencia* ya que tanto para acceder a *rrs* o *redas*, se necesita un grado de consecuencia -aunque éste fuese diferencialmente valorado según los procesos y ya detallados-.

La oposición *rrs*—>*bienes/redas*—>*bienes* consideramos que está mediada por la afirmación de la experiencia administrativa -ejecutiva- ya que tanto en un término como en el otro de la oposición se necesita *administración* y su *ejecución* para realizar

los fines previstos, independientemente de que la experiencia -como la "honestidad"- sea diferencialmente valorada.

Considerando que la oposición *consecuencia/administración* -ejecutiva- incluye en cada término de la misma las oposiciones valorativas anteriormente detalladas.

Por lo tanto consideramos finalmente que la oposición *consecuencia/administración*, reduce las anteriores.

Por último podemos expresar todas las oposiciones, desde la más marcada a la más débilmente marcada, de la siguiente manera:

| | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| doctrina cooperativista : | concepción no cooperativista :: |
| (democraticidad + servicios) : | (jerarquización + utilidad) :: |
| [rrs +(rrs→ bienes)] : | [rcdas + (rcdas → bienes)] :: |
| consecuencia : administración, | |

donde:

: = "es a";

:: = "como";

+ = relación de implicación no opuesta.

Distinguiamos dos niveles en esta serie de oposiciones, un nivel ideal y un nivel real, con niveles intermedios.

Nivel Ideal — Doctrina Cooperativista / Concepciones no Cooperativistas;

Nivel Intermedio — (democraticidad + servicios) / (jerarquización + utilidad)
(ideal)

Nivel Intermedio — [rrs + (rrs→bienes)] / [rcdas + (rcdas→bienes)]
(real)

Nivel Real — consecuencia / administración.

Definimos estas relaciones de oposición como la *estructura* en la organización cooperativa motivo de este análisis.

Podemos graficar dichas relaciones de oposición, de acuerdo a las mediaciones mencionadas:

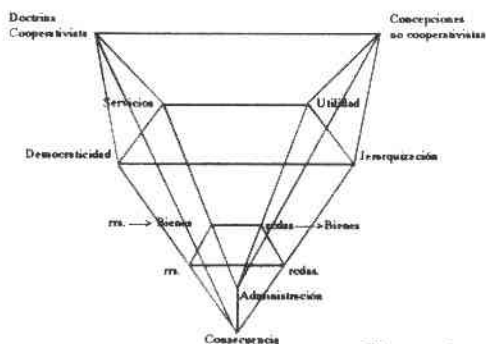


Figura 4.

Nota: a los efectos de señalar gráficamente las relaciones entre los términos, hemos sacrificado la rigurosidad de la representación de la perspectiva de la figura -así como las líneas en segundo plano deberían ser, en rigor, punteadas-. Además, las líneas de puntos no señalan "aristas" de la figura, sino relaciones no opuestas.

En la figura 4 las líneas delgadas señalan las *relaciones homólogas entre niveles*, las líneas de puntos a las relaciones no opuestas -que a su vez se oponen a sus correlativas en el mismo nivel- y las líneas gruesas indican relaciones de oposición.

Dicha estructura está constituida por seis pares de oposiciones, que se articulan en: cuatro pares de oposiciones cuyos términos son relaciones constituidas por los mediadores no opuestos, que mediatizan la oposición doctrina cooperativista / concepciones no cooperativistas, siendo a su vez reducidas a la oposición consecuencia / administración -por debilitamiento de las oposiciones en distintos niveles y la correlativa inversión de la oposición inicial-.

Conclusión

¿Qué significa esta estructuración? Respondemos que significa el intento de miembros y personal de la cooperativa -no necesariamente conciente en toda su extensión- de lograr una "resolución" a través de un proceso burocrático, de la situación contradictoria y paradójica de sostener, en la organización cooperativa, en términos de Weber (1984: 20 y ss.), acciones racionales con arreglo a fines -la constitución de una empresa cooperativa donde cuenta el rendimiento económico- y, *simultáneamente*, acciones racionales con arreglo a valores -doctrina cooperativista- donde:

a) La importancia relativa de la doctrina cooperativista impide una *efectiva y clara* definición en términos de lo planteado por Benecke (1973: 248 y ss.); es decir, la administración centrará su esfuerzo en el rendimiento económico.

b) Al mismo tiempo, una debilidad de la misma *posibilita* la ocasión de dicha definición constituyéndose así una continua situación paradójica.

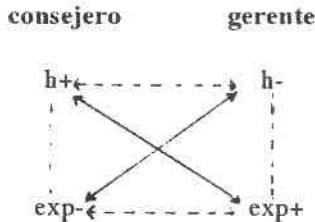
Resolución que, en cada nivel, repite la paradoja inicial, aunque reduciendo su intensidad y modificando sus términos.

Observamos en la figura 4 el proceso que denominamos *torsión* de la oposición *doctrina cooperativista / concepciones no cooperativistas*, que se evidencia al proyectar una línea desde los términos de dicha oposición fuertemente marcada a los términos de la oposición más débil -*consecuencia / administración*-. Dicho eje de oposición sufre un debilitamiento -que se evidencia gráficamente en la disminución de la distancia entre los términos- y una torsión de 90°, graficando así la inversión a que es llevada la oposición inicial -y el proceso de burocratización correspondiente-.

Así, los conflictos ya analizados, se develan como la expresión de una estructuración que trata de resolver la situación paradójica mencionada anteriormente, en todos sus niveles. Es decir, son expresiones de tensiones estructurales que adoptan una determinada funcionalidad de acuerdo al desarrollo de la organización de la cooperativa.

Sugerimos que la estructura analizada puede ser generalizada a otras cooperativas del sur de la provincia de Santa Fe que revistan, al menos, las condiciones a) y b) ya señaladas; otros trabajos de campo y estudios detallados serán necesarios para su verificación.

Podemos observar también que es posible representar las relaciones establecidas en nuestro trabajo, mediante el modelo correspondiente a la estructura elemental de la significación de Greimas (1973: 154-159). De esta manera si nos detenemos en la figura 2, podemos determinar las siguientes relaciones:



donde:

- <--->: relación entre contrarios;
- <—>: relación entre contradictorios;
- : relación de implicación.

De este modo observamos la relación entre términos contradictorios h^+ y exp^+ , donde la experiencia valorada positivamente en el gerente se manifiesta como negación de h^+ en el consejero (e inversamente exp^- y h^-). Obsérvese que en la figura 3, si aplicamos la categorización anterior, los términos exp^{δ} y h^{ϵ} están vinculados por una relación de contradicción, también la relación exp^{δ} y $cons^{\delta}$; y podemos observar además que dichas relaciones de contrariedad son *internas* al círculo a constituyéndose una situación *paradojal*. En términos de la estructura expuesta en

la figura 4, dichas relaciones de contrariedad se expresan en la oposición *consecuencia / administración*, también constitutiva -interna- de la estructura analizada. De igual manera podemos visualizar las relaciones entre los cuatro términos relacionados en el nivel ideal -intermedio- y en el nivel real -intermedio- de la estructura de la figura 4. Desde esta perspectiva la oposición final *consecuencia / administración*, parecería disminuir, *velar*, sus contradicciones fundamentales.

NOTAS

- (1) Un avance parcial de este estudio fue presentado en el Segundo Congreso Argentino y Latinoamericano de Antropología Rural, 8-12 de agosto de 1989, Facultad de Humanidades, Universidad Nacional de Salta.
- (2) Las mismas consideraciones son válidas para un trabajo anterior (Renold, 1984) que las contenía de un modo implícito, aunque referidas a un dominio de actividades diferentes.
- (3) En ciertas variaciones de modelos que estamos realizando en un trabajo en curso, se expresan relaciones por oposiciones ternarias.
- (4) El trabajo de campo fue realizado entre octubre de 1988 y abril de 1989. La documentación analizada abarca desde el año 1954 hasta setiembre de 1990. La cooperativa fue denominada con un nombre de ficción: *Cooperativa Agropecuaria El Trigo Ltda.* Dicho trabajo se llevó a cabo, en parte, con el aporte recibido por intermedio de una Beca de Perfeccionamiento del CONICET, durante el período 1988-89.
- (5) Por aval debe entenderse: "garantía solidaria de los miembros del Consejo de Administración".

BIBLIOGRAFIA

- ARCHIETTI, E.P. y STOLEN, K.A., *Explotación familiar y acumulación de capital en el campo argentino, Siglo XXI*, Buenos Aires, 1975.
- BARTHES, R., "Sociología y socio-lógica", en BARBANO, F. y otros, *Estructuralismo y sociología*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1969.
- BENECKE, D.W., *Cooperación y Desarrollo*, Editorial Nueva Universidad, Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile, 1973.
- CROZIER, M., *El fenómeno burocrático*, T. I y II Amorrortu, Buenos Aires, 1969.
- BRECHET, M. y FAN, K., *Introducción a la Topología Combinatoria*, Eudeba, Buenos Aires, 1974.
- GOULDNER, A., "Análisis de las organizaciones", en DAVIS, K y otros, *Demografía y Estructura Social*, Paidós, Buenos Aires, 1977.
- GREIMAS, A. J., *En torno al sentido*, Fragua, Madrid, 1973.
- , *Semiótica y Ciencias Sociales*, Fragua, Madrid, 1980.
- LATTUADA, M., "Corporaciones y Democracia. Los intereses agropecuarios en el Congreso Nacional", en *Ruralia*, FLACSO, Editorial Imago Mundi, Buenos Aires, 1990.
- LEVI-STRAUSS, C., *Antropología Estructural*, Eudeba, Buenos Aires, 1972.
- , *Antropología Estructural*, Siglo XXI, México, 1983.
- LOUREAU, R., *El análisis institucional*, Amorrortu, Buenos Aires, 1975.
- MARTINEZ NOGUEIRA, R., *Las organizaciones corporativas del sector agropecuario. Notas para un ensayo interpretativo de sus comportamientos*, CISEA, Buenos Aires, 1985.
- , *Los Consorcios Rurales de Experimentación Agrícola: evolución e impacto*, PROAGRO, Buenos Aires, 1984.
- MAUSS, M., *Sociedad y Ciencias Sociales*, Barral Editores, Barcelona, 1972.
- NADEL, S.F., *Teoría de la Estructura Social*, Guadarrama, Madrid, 1966.
- , *Fundamentos de Antropología Social*, F.C.E., México, 1974.

- OSZLAK, O. (comp.), *Teoría de la Burocracia Estatal*, Paidós, Buenos Aires, 1984.
- PALOMINO, M.L. de. *Tradición y Poder: la Sociedad Rural Argentina, 1955-1983*, CISEA, Buenos Aires, 1988.
- RENOLD, J.M., "Organización y Estructura en un grupo religioso", en *Antropología Argentina*, Belgrano, Buenos Aires, 1984.
- _____, *Organización y estructura en una cooperativa agropecuaria del sur de la provincia de Santa Fe*, CIUNR, 1991, mimeo.
- RUDOLPH, L. y RUDOLPH, S.H., "Autoridad y Poder en la administración burocrática y patrimonial", en OSZLAK, O. (comp.), op. cit.
- TAMAGNONE, A., MASCALI, H. y LATTUADA, M., *Una propuesta de investigación/desarrollo con la participación de pequeños y medianos productores en la Zona de influencia de la Cooperativa Agropecuaria de Timbúes (Santa Fe)*, comunicación presentada al Seminario de Pequeños Productores del Agro Pampeano - PRONDEC, Buenos Aires, 1988, mimeo.
- WEBER, M., *Economía y Sociedad*, F.C.E., México, 1984.

Otras referencias específicas.

- *Memoria y Balance General*, Cooperativa Agropecuaria "El Trigo" Ltda., períodos 1981/82 - 1989/90.
- *Actas del Consejo de Administración*, Cooperativa Agropecuaria "El Trigo" Ltda., años 1954-1990.
- *Estatutos*, Cooperativa Agropecuaria "El Trigo" Ltda.
- *Trabajos de pasantía realizados por alumnos de la cátedra de Especialización en Cooperativas Agropecuarias*, año 1987, de la Escuela de Estudios Cooperativos de Rosario, Universidad Católica de Santa Fe.