

## MORFOLOGÍA INSTITUCIONAL Y DISCURSO EN EL COOPERATIVISMO AGROPECUARIO\*

MARIO JOSÉ LATTUADA\*\*  
JUAN MAURICIO RENOLD\*\*\*

### 1. Introducción

Este trabajo forma parte de un estudio en desarrollo cuya problemática central gira en torno al cooperativismo agropecuario en la Argentina y sus formas de organización y acción institucional. En estas notas, recortamos un eje específico que atraviesa esa problemática más general, centrándonos en torno a las fases que atraviesan las formas institucionales que adopta el movimiento cooperativo ante las transformaciones del contexto en el que se desarrolla, el logro de sus objetivos originales, y la creciente complejidad económica e institucional de sus referentes empíricos. Estas transformaciones, implican un progresivo distanciamiento entre los valores y normas que guían esta particular forma de organización social por una parte y las prácticas a través de las cuales se organiza y funciona, llevando en la fase más actual a un replanteo —y cuestionamiento— de diversos aspectos de los principios e ideología que le dio origen e identidad al movimiento.

Estas transformaciones implican diferentes discursos institucionales que las expresan. Por lo tanto, se realiza también un análisis del discurso en términos de relaciones complementarias y simétricas,<sup>(1)</sup> en sus contenidos más significativos,

---

\* El presente trabajo integra las ponencias presentadas en el *V Congreso Argentino de Antropología Social*, La Plata, 1997, y en las *II Jornadas de Antropología del Mercosur*, Piriápolis, Uruguay, 1997.

\*\* CONICET; Facultad de Humanidades y Arte, Universidad Nacional de Rosario.

\*\*\* CIUNR; Facultad de Humanidades y Arte, Universidad Nacional de Rosario.

que guarda una congruencia con los características morfológicas de los tipos ideales de organización establecidos. La procedencia del material analizado corresponde a discursos orales y escritos expresados por individuos o instituciones que "representan" las organizaciones en sus distintos niveles.

En la primera parte se realiza una síntesis de las características morfológicas de las organizaciones que conforman la tipología establecida, para luego abordar el análisis de los discursos institucionales que las caracterizan.

## **2. Los problemas de reingeniería institucional que hoy se plantea el cooperativismo agropecuario**

En las últimas dos décadas del siglo XX se ha generalizado una preocupación central por reconvertir internamente y posicionar en el mercado a las cooperativas agropecuarias para enfrentar en forma exitosa las nuevas condiciones de un contexto en el que deben competir en mercados globalizados y de creciente concentración de los agronegocios, participar de procesos de integración regional veloces, reubicarse ante la retracción del aparato estatal y la transformación del escenario de las políticas públicas y sectoriales, y resolver los problemas generados por el empobrecimiento de vastas capas de pequeños y medianos productores que constituyen el grueso de sus bases socioeconómicas. Varias de estas tendencias son universales, aunque todas ellas se encuentran presentes, seguramente con mayor intensidad, en los países latinoamericanos como Argentina.<sup>(2)</sup>

En este contexto, las cooperativas tal como fueron concebidas en el siglo pasado, y en las condiciones de su evolución posterior, presentan una serie de problemas institucionales que requieren resolución para afrontar los desafíos de su existencia en el siglo XXI.

Entre los principales obstáculos han sido identificados los siguientes: la descapitalización y endeudamiento, un bajo grado de integración y consecuencia en la relación asociado/cooperativa y entre entidades de primero y segundo grado, y estrechamente vinculado a ello la falta de sentido de pertenencia de los asociados respecto de sus cooperativas; la necesidad de niveles de escala, diversificación y calidad crecientes; así como de recursos humanos altamente capacitados para llevar adelante una organización y negocios de creciente complejidad.

En términos institucionales, algunas de las vías de resolución de estos problemas, exigen poner en debate y revisión, varios de los fundamentos de la doctrina cooperativa, tales como: el principio de "puertas abiertas" que no puede restringir el número o libertad para asociarse o retirarse de la cooperativa, la no diferenciación entre propiedad y control, la participación igualitaria en las decisiones, las relaciones con los no asociados sean éstos productores o empresas de capital, entre otros.<sup>(3)</sup>

Estas cuestiones han sido debatidas en la última reunión mundial de la ACI

celebrada en Manchester durante 1995, aunque algunos temas ya habían sido objeto de discusión y reformas en la década del sesenta. Si bien las modificaciones no han sido drásticas, la mayor flexibilidad para interpretar la heterogeneidad de las formas de organización empírica del cooperativismo a nivel mundial, y las prácticas concretas que se desarrollan, más allá de los límites que la doctrina establece, permite afirmar que existe una etapa de mutación institucional en la actualidad cuya profundidad es mucho mayor que en cualquier etapa previa del movimiento.

### 3. La perspectiva del Cooperativismo sobre su evolución y problemas

El análisis que la institución hace de su organización y funciones, y los problemas derivados de su proceso evolutivo, reconoce la existencia de al menos tres etapas, con implicancias diferentes en materia de organización institucional, y grado de compromiso, participación y control de los asociados respecto de sus cooperativas. Estas tres etapas son reconocidas como:

a) *Origen*, que implicó la integración horizontal y vertical de los productores, por lo general de un reducido número de ellos, como respuesta a la inexistencia de competencia y situaciones de monopolio, con el objeto de acrecentar su capacidad de negociación.

b) *Recreación de las condiciones de competencia*, donde el mercado y no la integración vertical pasa a constituir las formas de negociación y coordinación más convenientes para los productores. El compromiso se relaja y el productor compra o vende a la cooperativa según su conveniencia y oportunidad respecto de otros agentes de mercado; determinando una baja integración cooperativa-asociado.

c) *Cuando el mercado ya no sirve como forma de coordinación* a partir de la mayor especificidad, incertidumbre, complejidad y frecuencia de las transacciones, el modelo de cooperativa de la fase b carece de sentido. Ante sistemas de integración más complejos, se requiere un mayor grado de integración y compromiso de la cooperativa con los asociados y de aquellas con las cooperativas de grado superior.

Este tránsito entre las distintas etapas requiere o genera diferentes formas y grados de participación, gestión y control, que ponen en debate algunos de los principios que dieron origen a la organización cooperativa.<sup>(4)</sup>

### 4. Otra mirada sobre los problemas institucionales del cooperativismo agropecuario

La óptica de nuestro análisis tiene en cuenta estos cambios contextuales que marcan las distintas etapas del desarrollo institucional del cooperativismo agropecuario. Pero, a diferencia del enfoque mencionado más arriba, en lugar de concep-

tualizar este proceso como una misma organización institucional que se adapta a las transformaciones profundas de los escenarios donde desarrolla su actividad, consideramos que cada etapa marca el salto hacia una forma de organización institucional diferente de la anterior, y que el proceso tiende a una ruptura inevitable entre los principios, valores y prácticas que dieron origen a esta particular forma de organización social y las que regirán las acciones en el futuro de las denominadas nuevas organizaciones cooperativas.

En síntesis, desde nuestra perspectiva, cuando hablamos del proceso de transformación institucional del cooperativismo agropecuario, nos referimos a formas de organización que se diferencian sustancialmente unas de otras. Es decir, que difieren en las relaciones de sus elementos constituyentes, aunque pueden expresarse en el interior de un gran conjunto o "familia institucional"; al modo de un conjunto de transformaciones que pueda permitir —metodológicamente— dar cuenta de sus semejanzas y diferencias.

Si bien, estas formas de organización permiten, en una etapa intermedia, la convivencia de normas y prácticas contradictorias, llega a un punto de inflexión, la etapa de mutación, que implicará dos alternativas de desarrollo institucional opuestas: el retorno a una mayor coherencia entre las prácticas y normas originales, o a una drástica modificación de los principios originarios que permitan un funcionamiento de la organización más como una empresa administradora de capital que como una cooperativa.

En el primer caso, serán cooperativas relativamente pequeñas, locales, con alta participación y compromiso de sus socios, con escasa burocratización interna, con funciones que abarcan más allá de la relación económica comercial, incluyendo ayuda solidaria y gestiones múltiples —legales, financieras, gremiales, etc.— en beneficio de sus socios, y un nivel de retribución claro, inmediato y transparente de parte de los beneficios que pueda obtener la cooperativa.

El segundo caso implica grandes empresas "cooperativas" con expansión territorial sin límites de sus negocios, asociaciones y control de empresas de capital, operación con socios y no socios, gran desarrollo de su administración a partir de un cuerpo profesional ajeno a los socios, prioridad de la eficiencia económica y administrativa de la empresa. Los factores de mayor compromiso entre los asociados y las cooperativas ya no se basan en una relación de tipo asociado/propietario o asociado/cliente, sino en la subordinación del productor a la empresa, debido a las exigencias de frecuencia, cantidad, y calidad en la producción que exige la incorporación al sistema de agronegocios y competitividad internacional emprendido.

Veamos a continuación con mayor detalle las etapas de este proceso, y las diferentes formas de organización institucional cooperativa que las caracterizan.

## 5. Una caracterización de las distintas formas y discursos de la organización institucional cooperativa

Desde una perspectiva teórica conceptual, sin que su adopción implique desconocer la heterogeneidad de situaciones empíricas históricas y contemporáneas existentes, podemos identificar tres tipos ideales de formas institucionales en la organización cooperativa.

Estos tipos fueron definidos apuntando en su generalidad a: 1) Expresar la constitución de determinadas relaciones organizacionales de orden interno, y su lógica particular. 2) Referir a determinadas actividades del orden específico de las cooperativas agropecuarias. 3) Implicar cierta relación con contextos cambiantes en los cuales desarrollan dichas actividades.

La especificación de los siguientes tipos no establece necesariamente una secuencia de pasos evolutivos. No obstante, cada uno de ellos tiene presencia predominante en las etapas del proceso de génesis, consolidación, y actual mutación del cooperativismo agropecuario. Un proceso signado por el desarrollo de formas de mayor complejidad institucional y magnitud económica, así como por transformaciones en los parámetros de identidad y pertenencia, y las relaciones sociales consecuentes entre los asociados y la organización a la que dieron origen.

### 5.1. Organización Institucional Consecuente

Se entiende por OIC toda organización donde las fricciones entre las prácticas institucionales y los valores y principios que le dieron origen y orientan su accionar se encuentran reducidos a su mínima expresión.<sup>(5)</sup>

Las primeras cooperativas agropecuarias, como toda acción colectiva, comprendían la cooperación entre los individuos para emprender acciones conjuntas con el objetivo de lograr determinados fines. Esto implicaba alguna forma de organización entre los individuos para llevar adelante su accionar colectivo, motivada tanto por *fines u objetivos racionalmente evaluados* por sus integrantes —como lograr mejores condiciones en la comercialización de sus insumos y productos para mejorar su nivel de vida—, como por una *racionalidad basada en valores*,<sup>(6)</sup> en este caso los aportados por los principios cooperativos basados en la autoayuda, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación social.<sup>(7)</sup> En las OIC los primeros se encontraban claramente subordinados a los segundos.

Las formas de organización adoptadas, corresponden más a las de un movimiento social que a las de sociedades u organizaciones formales. Son integradas por un reducido número de personas, habitualmente con conocimientos y relaciones interpersonales generados en la misma zona de residencia o trabajo, tienen un escaso grado de formalización institucional, sus estructuras internas se encuentran poco desarrolladas, y no existe una diferenciación clara entre dirigentes y dirigidos.

La participación directa de sus miembros resulta indispensable para su funcionamiento, y esa participación se encuentra fuertemente incentivada por una identidad con el proyecto común, a partir de una presencia viva de valores y principios ideológicos compartidos, predominantemente de carácter solidario y ético.

Las causas históricas de su constitución están asociadas a la integración y el compromiso solidario de sus miembros para resolver cuestiones de vulnerabilidad, tanto respecto de situaciones naturales, como especialmente de mercado en condiciones de monopolio de la tierra, insumos, comercialización de los productos.<sup>(8)</sup>

El resultado de la acción común tiene una relación directa e indisoluble entre las mejoras económica e institucional de la organización y el nivel económico y las condiciones de vida de los asociados que participan de ella. En este sentido los intereses de la organización y su evolución, constituyen hasta cierto punto, una unidad indisoluble e indiferenciada con la de los individuos que la integran.

Analizando el discurso consecuente se nos presentan evidencias de determinadas relaciones en los contenidos del mismo. Estas relaciones pueden ser consideradas como complementarias, en el sentido dado por Bateson, dado que existen entre ellos relaciones de supra y sub-ordenación. Es decir, que a determinadas proposiciones y representaciones discursivas a partir de las cuales se construye el tipo ideal de la organización institucional, le corresponden otras proposiciones y representaciones subordinadas, que también contribuyen a la construcción de esa concepción de la organización institucional.

A mayor intensidad de uno de los contenidos discursivos, mayor subordinación de los restantes. El contenido priorizado en el discurso de la OIC está centrado en una organización basada en la autoayuda, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación social, es decir, en los valores de la doctrina cooperativa clásica. Los fines, como el logro de mejores condiciones económicas en la comercialización y el ingreso así como los servicios a los asociados, que se encuentran referidos en el discurso, guardan una relación complementaria (subordinada) a los valores cooperativos, es decir son expresados como una consecuencia inmediata y directa de aquéllos.

Un texto de la doctrina clásica cooperativa como el inscripto a continuación puede considerarse como paradigma del cual abrevan los discursos de los referentes empíricos de las OIC:

“En su carácter de entidades socioeconómicas que satisfacen diversas necesidades de sus asociados, mediante servicios de distribución, colocación de la producción o trabajo, las cooperativas son actualmente apreciadas en el mundo entero. En efecto, basadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua de los mismos asociados, y regidas por las normas conocidas como ‘principios de Rochdale’, *las cooperativas son consideradas como uno de los medios más eficaces para perfeccionar y democratizar los procesos económicos, mejorar las condiciones de vida, y procurar el bienestar general*”.

“Lo prueba, por una parte, la difusión generalizada de las cooperativas en países que aplican los más variados sistemas económicos, donde el Estado estimula las organizacio-

nes cooperativas teniendo en cuenta las decisivas *ventajas de orden moral y material que ellas proporcionan a grandes sectores de la población*. Lo prueba asimismo, la reiterada y universal expresión de confianza en el papel que corresponde a las cooperativas, ya sea como entidades capaces de *conciliar el orden y la eficiencia de la organización común con la dignidad y la libertad de las personas, o bien como elementos moderadores o neutralizantes frente a las deformaciones experimentadas por aquellos sistemas y, en general, como organismos adecuados para solucionar o paliar los graves problemas socioeconómicos que afligen a la humanidad*"

"Las cooperativas han demostrado ser, efectivamente, formas constructivas de protección, defensa o reacción, capaces de multiplicar su acción a través de los esfuerzos mancomunados de ilimitada cantidad de personas, eficaces como instrumentos contra la intermediación superflua, los monopolios u otras manifestaciones de carácter especulativo y aptas para preservar los ideales largamente acariciados por la humanidad de solidaridad, igualdad, justicia, equidad y libertad".<sup>(9)</sup> (subrayado nuestro)

En el mismo sentido se interpretan los discursos de los teóricos del cooperativismo. George Fauquet, ya en 1935 afirmaba:

"La cooperación como estructuración que va de abajo hacia arriba, reúne en primer lugar las pequeñas unidades que se encuentran muy cerca del hombre, que se identifican con él, donde nacen y se manifiestan las necesidades fundamentales de la persona. Atribuyendo la soberanía a estas pequeñas unidades, ella sitúa el origen y el ejercicio del poder en el mismo lugar donde nacen las necesidades. *El hombre sigue siendo dentro de ella, dueño de sí mismo: la organización cooperativa está a su servicio*".<sup>(10)</sup>

"Nuestro movimiento puede expandirse más allá de sus fronteras materiales y de sus dimensiones económicas, porque es un movimiento no de cantidad sino de calidad. Tanto en el seno de la cooperación como fuera de ella nuestro movimiento puede llevar una fuerza renovada a los viejos valores de la civilización, a los valores que la economía capitalista ha menospreciado y marchitado, y que están amenazados de destrucción por voluntades diabólicas de dominación".<sup>(11)</sup>

Y refiriéndose a las virtudes educativas de la cooperación, comenta nuestro autor:

"El fin primario de la institución cooperativa es el mejoramiento de la situación económica de sus miembros, mas por los medios que emplea, por las cualidades que exige a sus miembros y que desarrolla en ellos, se propone y consigue llegar más lejos. El objetivo de la cooperación es, entonces, hacer hombres, hombres responsables y solidarios, para que cada uno de ellos se eleve hacia una plena vida personal, y todos unidos, a una plena vida social".<sup>(12)</sup>

Según Orlando Carracedo, las cooperativas agrarias de la Argentina se han desarrollado atendiendo fundamentalmente a la concepción de Fauquet, sobre todo desde la perspectiva del cooperativismo como sector independiente, y a su vez relacionado, con el sector público, el sector capitalista, el sector propiamente privado. Al mismo tiempo, ha retenido los valores morales que son básicos en el

cooperativismo de Gide, (sin adherir totalmente a su concepción de un *socialismo del consumidor*).<sup>(13)</sup>

Confirmando esta aseveración de Carracedo, se observa una correspondencia estricta en los principios de fundación de las primeras cooperativas. Nada mejor que recurrir al acta de fundación de la Cooperativa "El Progreso Agrícola" de Pigüé, Provincia de Buenos Aires, creada en el año 1898 por un grupo de colonos de origen francés con el fin de cubrir sus cosechas de los riesgos del granizo, y considerada la primera cooperativa del medio rural en la Argentina.

*"Es una Sociedad de Seguros Mutuos a prima fija contra la piedra para cosechas en pie, formada por y para los agricultores, la que responde a sus verdaderos intereses, que forman su capital, vigilan su administración, examinan los acuerdos de indemnización, a los que son siniestrados, y se reparten anualmente el capital sobrante, después de cubierta las atenciones corrientes de la Sociedad, ayudándose entre sí con préstamos a un interés prudencial, cuando entre cosecha y cosecha lo permita el estado de la Institución. Sin capital anónimo a quién satisfacer intereses, todo es de ellos y para ellos, realizando los fundadores el hecho de reunir para la ayuda mutua, en frente del peligro común a todos los agricultores. Formada por y para agricultores, no cobra ninguna prima sino después de recogido el fruto o vencido el plazo del seguro. En caso de siniestro, se indemniza sin que el siniestrado haya satisfecho cantidad alguna por cuota de riesgo y cuyas operaciones pueden ser examinadas como y siempre convenga a todos los asegurados que constituyen el Consejo y Vigilancia de la Sociedad, centinela avanzado de sus propios intereses".*<sup>(14)</sup> (subrayado nuestro)

En la medida en que las problemáticas y contextos de su génesis se transformaron, y las OIC consolidaron su situación económica e institucional, superando exitosamente las cuestiones que motivaron las formas de acción colectiva que les dieron origen, se produjo un cambio sustantivo en su forma organizativa y su discurso, dando origen a Organizaciones Institucionales de tipo Paradojal.

### 5.2. Organización Institucional Paradojal

Las OIP constituyen nuevas formas institucionales del cooperativismo agropecuario, a pesar de mantener sus principios originales, que asumen características organizacionales particulares y diferenciales, a partir de su etapa de consolidación a partir del éxito obtenido en la consecución de los objetivos primigenios.

Esta fase implica un crecimiento económico significativo en la magnitud y diversidad de las operaciones y negocios de las cooperativas, un crecimiento importante en el número de asociados y, en consecuencia, el desarrollo de una mayor complejidad técnico-administrativa; así como múltiples instancias de vinculación interinstitucional —cooperativas de segundo grado, federaciones, etc.—.

Con estas condiciones, y en un contexto o escenario sustancialmente diferente a la etapa anterior, tanto los problemas prioritarios a enfrentar, las motivaciones de

sus integrantes, y las condiciones para su accionar común, generan objetivos, intereses y prácticas institucionales distintas a las de la etapa anterior, y diferenciales de acuerdo a la mayor heterogeneidad interna de sus componentes sociales.

Las OIP se alejan de las características de las asociaciones del tipo movimiento social —como identificamos a las primeras cooperativas—, para constituirse como instituciones destinadas a cumplir objetivos explícitos y formalizados, mediante un ordenamiento de la conducta de sus miembros y acciones racionalizadas y planificadas, teniendo en cuenta criterios de jerarquía interna, coordinación imperativa y normas de comportamiento de sus miembros. La identificación con el grupo o con las ideas o causa de sus integrantes puede o no estar presente, aunque la distinción entre asociado y no asociado sigue siendo esencial; ya que la consecución de los objetivos ahora es posible más por la existencia de la organización y su acción planificada y eficiente que por la motivación y participación fundada en principios y valores.<sup>(15)</sup>

Las organizaciones formales tienen una división interna jerárquica y explícita, generalmente expresada en dirigentes, administración y simples miembros, con tareas y responsabilidades diferenciales en cada caso; y establecen criterios más o menos explícitos y detallados para tomar decisiones y fijar las acciones, incluidos criterios de beneficios y sanciones.

Cuanto mayor complejidad institucional se alcanza, los criterios y métodos de participación y control también varían. Hay una tendencia a pasar de una *representación y control directos y personales*, cuando los asociados son reducidos en número y el grado de complejidad de negocios y administrativos reducido, a un tipo de *representación delegada*, donde los dirigentes reciben instrucciones precisas de sus bases, y finalmente a una forma de *representación fiduciaria*, a partir de la cual los dirigentes tienen una relativa autonomía —a veces muy amplia o total— para interpretar los “intereses” de sus representados en función de las circunstancias y de los intereses de la propia institución.<sup>(16)</sup> En cualquier caso, la institución deja de ser una herramienta o instrumento para la consecución de los objetivos e intereses de sus miembros y pasa a tener sus propios intereses y objetivos, entre los que prioriza su propia persistencia y crecimiento institucional.

En esta etapa, si bien se mantiene un discurso de corte *mutualista*,<sup>(17)</sup> que insiste en destacar los principios de la identidad cooperativa: solidaridad mutua y gestión democrática cuya finalidad es mejorar el nivel de vida de los asociados, en la práctica se produce una escisión entre los principios y las acciones concretas.

En primer lugar, se genera un desplazamiento de los objetivos originales por los medios, los que ahora se constituyen en los nuevos objetivos institucionales en reemplazo de aquellos.<sup>(18)</sup> El objetivo prioritario es tener una cooperativa cada día más grande, con creciente volumen de producción comercializado, con mayores servicios, con incorporación de más socios, con mayor y más moderna infraestructura, aunque ello no implique en lo inmediato una mejora del nivel de vida o la renta de sus asociados.<sup>(19)</sup>

En la gran mayoría de los casos, las utilidades del ejercicio luego de distribuirse a numerosas reservas y destinos para mejoras institucionales, pueden llegar a ser distribuidas en el capital social de los asociados. Un capital que, como el paraíso de los creyentes, no se puede disfrutar durante la vida cotidiana de los mortales, sino después de retirarse de la cooperativa y con una apreciable devaluación en los términos reales de mercado. En otras palabras, las mejoras que se observan en la institución ya no tienen un reflejo directo e inmediato sobre el nivel de vida de sus asociados. Los objetivos de una y otros ya no son estrictamente los mismos, sino que coinciden en algunos aspectos.

Este crecimiento económico de la organización requiere una administración y control de tiempo completo, y por lo tanto cada vez menos es posible que sea realizado por quienes son prioritariamente sus asociados, productores agropecuarios cuya actividad principal está en su explotación. La diferenciación y jerarquización interna de la organización es una consecuencia inmediata del crecimiento institucional. La delegación de la administración y el gerenciamiento de las actividades coexisten con un control cada vez más virtual que real de un grupo de asociados —generalmente reducido—, responsables patrimonialmente por los actos de la institución y sus administradores.

Esta mayor complejidad y jerarquización en la integración de la organización se constituye en un factor agregado que contribuye a profundizar un distanciamiento entre los objetivos institucionales y de los asociados, producto de una tensión entre actores con objetivos, intereses, y poder de decisión diferenciales: gerentes y administradores, dirigentes, y asociados.

En esta etapa los socios ya no controlan la cooperativa en forma directa y cotidiana, sino a través de la mediación de sus representantes. Estos directores, y/o los administradores designados por ellos, en la medida que se profundiza el grado de importancia económico/administrativa o nivel de agregación de las cooperativas, pueden consolidar una especie de "burocracia" de representación fiduciaria, en que los intereses de la institución misma, y de este segmento como grupo de interés, prevalecen por sobre el de los asociados.

Michels, en fecha tan temprana como 1915, ya planteaba en relación a esta problemática del crecimiento institucional:

"Por eso no es raro que encontremos que una sociedad de producción de cooperativa se transforma gradualmente en una compañía de capital social. Algunas veces llega a ocurrir que la sociedad cooperativa se transforma en empresa privada del administrador".<sup>(20)</sup>

Estas condiciones de organización y funcionamiento, llevan a un compromiso más laxo de los asociados con la institución, un relajamiento del sostén ideológico y reivindicativo, y un crecimiento de la vinculación de tipo clientelística o de mercado; situación que se reproduce entre las relaciones entre las cooperativas de primero y segundo grado.

En este contexto se generan dos problemáticas institucionales que no han podido ser resueltas por los crecientes recursos y esfuerzos institucionales destinados a la educación de asociados y funcionarios en los principios cooperativos.

Uno corresponde a las situaciones de *free rider*<sup>(21)</sup> en los asociados a las cooperativas, es decir, de los comportamientos que permiten beneficiarse de sus servicios pero no generan compromisos de entrega de su producción como contrapartida. Una situación que se extiende a la relación entre cooperativas de primero y segundo grado, con el consecuente debilitamiento económico de la organización cooperativa.

El otro, íntimamente vinculado con aquél, es el proceso que denominamos *alteridad burocrática*, la cual consiste en una relación de externalidad entre la institución y sus asociados, que no la diferencia sustancialmente de una situación de clientes o de mercado. La uniformidad ideológica representacional de los actores que le dieron origen, se ha perdido en una heterogeneidad de actores e intereses, con sus respectivos objetivos, prácticas y concepciones respecto de la cooperativa y las normas que la rigen.

En síntesis, este tipo de organización tiene como característica constituyente una permanente tensión institucional para resolver ese dilema, que hace a su esencia e identidad, mas allá de los resultados económicamente favorables.

En las OIP, la primitiva uniformidad representacional, es suplantada por una estructura representacional que trata de “resolver” a través de un proceso burocrático la situación —contradictoria y paradójal— de sostener en la organización cooperativa, en términos de Max Weber,<sup>(22)</sup> *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), que en el tipo de organizaciones descriptas en la etapa anterior podían coexistir sin contradicciones.

Algunos estudios institucionales sobre cooperativas agropecuarias de primer grado,<sup>(23)</sup> reflejan con claridad una serie de indicadores asociados que dan cuenta de las características y problemas que afrontan las OIP. Entre ellos merecen destacarse: a) mayor operatoria en volumen y valor de los productos negociados. b) Mayores inversiones en infraestructura. c) Proceso acelerado de incorporación de personal, jerarquización interna, y complejidad administrativa. d) Delegación del poder de administración a la gerencia, aunque se mantienen las responsabilidades patrimoniales a cargo de los consejeros. e) Mayor frecuencia de las reuniones del consejo ante la mayor necesidad de control, aunque en la práctica, cada vez es mayor su desconocimiento de la actividad institucional. f) Diferenciación del accionar de los socios respecto de sus compromisos de entrega con la cooperativa. g) Respuestas institucionales diferenciadas de acuerdo al grado de compromiso de los asociados. h) Escasa y fluctuante articulación entre la institución de primer grado y las cooperativas de segundo grado.

El discurso paradójal se manifiesta en la presencia simultánea de dos tipos de relaciones respecto de los contenidos: simétricas y complementarias. Las relaciones

de carácter simétrico, se manifiestan en la priorización discursiva de la obtención de fines económicos referidos a los criterios de la función cooperativa como negocio agropecuario y, simultáneamente, en la priorización discursiva de los valores tradicionales del cooperativismo. *En ambos casos coincidiendo en afirmar la contribución al logro del objetivo cooperativo en forma simultánea; es decir conformando lo que se denomina una "interacción simétrica".* El primer término de estas relaciones —discurso económico— se expresa, fundamentalmente, a través del conjunto actoral correspondiente a la gerencia y administración, mientras que el segundo término —valores cooperativos— queda reservado a la expresión prioritaria de consejeros y asociados. La intensificación de uno de los términos implica, una correlativa intensificación del otro. Cabe destacar que su expresión resulta más nítida en las experiencias de las cooperativas de primer grado, mientras que en las de grado superior la diferenciación del discurso por conjuntos actorales se diluye en expresiones de carácter individual, sin poder establecer en forma nítida una diferenciación entre grupos de actores.

También, se expresa un discurso que implica relaciones de carácter complementario, ya que en las actividades cotidianas de las cooperativas, el conjunto actoral de consejeros/asociados manifiesta una subordinación al conjunto gerencial/administrativo.

La relación paradójal, al interior de la institución, en estos términos, se expresa precisamente en la coexistencia, en un mismo contexto, de estos dos conjuntos de relaciones: simétricas y complementarias. El carácter paradójal se manifiesta porque los dos tipos de discursos coexisten en un mismo contexto, que los constituye; y para escapar de la situación paradójal, en rigor, habría que salir de dicho contexto, lo cual significaría un cambio institucional como organización cooperativa —abandono— o modificación del contexto.

Veamos un discurso paradójal, en el contexto de la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), que como ejemplo paradigmático trasciende a las personas e instituciones de referencia:

"A un siglo y medio de su configuración formal, el cooperativismo conoce sus límites; atrás quedaron la *república del consumidor*, o la *república cooperativa*, ideas que se plasmaron cuando se creía que el movimiento ocuparía escalón tras escalón el lugar de sus oponentes. La experiencia demostró que el crecimiento no sería indefinido, sino que debería adaptarse a un ambiente complejo, parcialmente libre y parcialmente ocupado por las concentraciones monopólicas. Por eso adopta actitudes realistas, que manteniendo la idea central de la solidaridad, le permiten relacionarse con los demás sectores, expandiéndose como una fuerza que evita el predominio absoluto del *cada uno para sí*, que equivaldría a la imposición de la ley de la selva en la vida social.

...La ACA y sus asociadas pudieron crecer y afianzarse porque actuaron como empresas eficientes, capaces de *conciliar* el objetivo económico que las mueve con la finalidad de moral social que está implícita en su propia naturaleza.

Así como las cooperativas contribuyeron al desplazamiento del almacén de ramos generales en la llanura pampeana, porque eran organizaciones más evolucionadas para

comercializar y competir, lo mismo podría ocurrirnos si no prestásemos atención a los nuevos planteos operativos y a las actitudes mentales abiertas y modernas, sin mengua de los ideales superiores que nos guían.

Hace una década, en el ya recordado seminario de 1986, se planteó la necesidad de que las cooperativas adopten estrategias innovadoras que les permitieran crecer compitiendo, tomando decisiones para el mediano y largo plazo que eviten la descapitalización, el estancamiento, y la rutina.

Vale la pena recordar aquí una reflexión que entonces se dijo: *'Es seguro que a los negligentes, a los poco imaginativos, a los rutinarios que no se tomen la molestia de ver qué es lo que pasa a su alrededor, los hechos terminarán imponiéndoles un severo ajuste de cuentas y no habrá subsidio, ni refuerzo capaz de devolverle la vida a las cooperativas cuyos dirigentes no hayan sabido ponerse a la altura de las circunstancias'*.<sup>(24)</sup> (subrayado en el texto original).

Podemos observar en estas manifestaciones el carácter complementario del discurso, al subordinar la propuesta cooperativa a estrategias innovadoras de competencia y de capitalización, adoptando actitudes "realistas" que dejen atrás a la "república del consumidor" y la "república cooperativa".

Simultáneamente, en el contexto de la misma institución, nos encontramos con el discurso siguiente:

"En nuestro país, como sucedió en distintas partes del mundo, el cooperativismo ha sufrido distinto altibajos. Esto significa que experimentó un crecimiento explosivo a partir de los años 30, consolidándose en las décadas del '40 y el '50, entrando en una etapa de estabilización en las dos décadas posteriores, y luego se produce un efecto que reconoce varias causas. La no valorización de lo que tenemos, a lo que se agregó la recepción de un mensaje que se emitió desde los niveles gubernamentales que pretendían endilgarle al sistema cooperativo un alto grado de ineficiencia, fueron creando un clima especial. Fue como una especie de disfraz que pretendía esconder las verdaderas causas que producían los trastornos en el sector agropecuario.

Felizmente estamos saliendo de esa etapa, en la que se pretendió desprestigiar al cooperativismo, y es en aquellos lugares donde lamentablemente alguna cooperativa ha tenido que cerrar donde se siente su ausencia y se está valorando lo que estas entidades significan. Por todo esto, no tengo ninguna duda de que el movimiento cooperativo tendrá una importancia muy grande dentro de la Argentina.

Pienso que el cooperativismo puede llegar a representar ese exacto equilibrio que la sociedad está buscando desde hace muchos años, ese necesario punto medio y armonía que no son fáciles de encontrar.

Entre estos dos extremos (el capitalismo salvaje y el estatismo asfixiante) se encuentra el movimiento cooperativo, que ha demostrado ser capaz de generar bienes y a su vez distribuirlos equitativamente. Esto es así, porque en el cooperativismo el eje es el hombre, por lo tanto el capital está al servicio del él mismo y no éste al servicio del capital".<sup>(25)</sup>

La afirmación de que un cierto grado de ineficiencia en el sistema cooperativo es un "mensaje" de desprestigio desde los niveles gubernamentales, y que el cooperativismo es un "exacto equilibrio", "punto medio y armonía", "capaz de

generar bienes y distribuirlo equitativamente", nos remite a una *interacción simétrica* respecto de los fines perseguidos tanto por búsqueda de una mayor eficiencia económica y el logro de los valores de la ideología cooperativa.

La presencia simultánea de estos tipos de discursos que expresan, en un caso, interacciones complementarias y, en otros, interacciones simétricas, se traduce en una relación paradójica al interior de la institución donde estos discursos coexisten.

Si bien las OIP pueden permanecer por mucho tiempo sosteniendo esta tensión paradójica sin plantear modificaciones estructurales importantes, ante cambios drásticos en el contexto en el que deben operar, se plantean por lo menos dos opciones de reformulación institucional. Una, menos drástica, que tiende a recobrar dentro de los principios tradicionales cooperativos una revalorización del compromiso societario, de los principios y valores solidarios, y de la participación más o menos directa en una escala institucional y regional que lo haga posible. Y, otra, de orientación más empresarial, que tiende a una reformulación drástica de los principios cooperativos originales, que habiliten prácticas más flexibles y cercanas a las empresas de capital y prácticas de mercado.

### 5.3. Organización Institucional en Mutación

En esta etapa, el contexto a partir del cual deben operar las cooperativas genera la necesidad de reformular la organización institucional preexistente y, aun, hasta los principios ideológicos que le dieron origen. Los requerimientos de competitividad de mercado del nuevo escenario exigen prácticas económicas y compromisos y articulaciones entre los distintos eslabones de la cadena de agronegocios como un todo, imposible de obtener con el tipo de organización de las denominadas OIP.

Las condiciones de innovación, regularidad, cantidad, calidad, y homogeneidad en el aprovisionamiento de la producción, y flexibilidad del conjunto para adaptarse en forma veloz a las condiciones cambiantes de mercados, cada vez más segmentados y volátiles, requieren organizaciones que puedan instrumentar distintos mecanismos que aseguren un compromiso ajustado y aceptado entre los distintos componentes de la cadena. Esto involucra no sólo a la relación de los productores y sus cooperativas, sino también a la de estas organizaciones y los restantes eslabones ya sean cooperativas o empresas privadas asociadas a la comercialización, procesamiento, transporte y distribución, a partir de un centro neurálgico que toma las decisiones y coordina todo el proceso.

Como mencionáramos al finalizar el punto anterior, en este punto existe un debate central dentro del cooperativismo, en el que se pueden identificar dos posiciones polares respecto de las características institucionales que debe adoptar la organización cooperativa para enfrentar los desafíos del nuevo contexto económico de competencia abierta y globalizada y tendencias concentradoras del sector agroalimentario.

Siguiendo a Moyano<sup>(26)</sup> en este punto, a la hora de interpretar estos problemas y proponer soluciones, se pueden distinguir con claridad al menos dos discursos y estrategias organizativas como tipos ideales.

La *mutualista*, que promueve retomar con mayor vehemencia un acercamiento entre los principios cooperativos y las prácticas institucionales, enfatizando los principios de solidaridad y ayuda mutua, y la participación democrática; a partir de estrategias que contemplen con mayor intensidad los intereses de los asociados —por ejemplo a partir de distribución líquida de los beneficios no destinados a las reservas o nuevas inversiones consensuadas—, un desarrollo institucional acotado ya en su expansión geográfica —local o regional que posibilite la participación directa de los asociados— y reducida complejidad burocrática institucional —reflejada en un número reducido y eficiente del personal, con escasa diferenciación jerárquica interna, e ingresos que no signifiquen una ruptura con los principios y características socioeconómicas de los asociados—. En estas organizaciones, el grado de compromiso y eficiencia estaría exigido y nuevamente puesto en función de principios ideológicos, que enfatizan la distinción entre las sociedades de personas, como las cooperativas, y las sociedades de capital o empresas. Desde nuestra perspectiva, consideramos que esta revisión de la organización difícilmente pueda concretar un retorno a las formas OIC originales del cooperativismo; a lo sumo podrán permitir una mayor permanencia de las formas de organización paradójal reduciendo el grado de conflicto y contradicción que le es inherente.

Por el otro lado, nos encontramos con un tipo de organización *empresarial* o, más específicamente con una *Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica*,<sup>(27)</sup> la que ejemplifica con mayor claridad a las Organizaciones Institucionales en Mutación de nuestra tipología. Estas OIM tienden a un modelo macrocooperativo con objetivos de introducir fórmulas de gestión empresarial en los que prevalecen los criterios de rentabilidad económica en detrimento de los de solidaridad. En estos casos, se busca reducir las diferencias entre las cooperativas y las empresas de capital, con el objetivo de superar las restricciones que le impedirían responder con mayor eficacia a los desafíos del nuevo contexto competitivo. Esto requiere la adopción de una mayor envergadura económica y complejidad institucional, así como expandir su radio de acción a latitudes impensadas para sus asociados, derivadas de las necesidades de escala y grado de integración de las operaciones a encarar. Implica también operar con terceros no asociados, constituir empresas de capital privado, como sociedades anónimas subordinadas para determinadas operaciones, o alianzas estratégicas con empresas privadas de capital independiente. Estas actividades requieren delegar las principales funciones de administración y control en cuerpos profesionales no asociados. El mayor grado de compromiso de los asociados, lejos de ser buscado a partir de reforzar los principios ideológicos, o del sistema de clientela abierta previo, se plantea a través de: una subordinación explícita y contractual, formas compensatorias diferenciales del

capital invertido, y derechos de decisión ponderados de acuerdo al tipo de decisiones a adoptar y al grado de aporte o uso realizado.

Las exigencias son de un nivel que requiere el replanteo y transformación de los principios rectores de la organización. Se necesita un mayor grado de integración vertical y horizontal que el nivel laxo alcanzado en la etapa anterior. Pero ahora el control es de la cooperativa, es decir de sus administradores profesionales, y de la burocracia/productor/dirigente de los representantes, que se extiende sobre los socios y no socios para garantizar el compromiso de integración, vía económica, con los productores.

El distanciamiento de los principios y normas que le dieron origen es de tal grado respecto de las prácticas requeridas para operar en estas instituciones, así como la imposibilidad de crear identidad entre organizaciones tan complejas y los intereses directos, inmediatos y diversos de sus asociados, que las OIM requieren de una revisión de los principios que dieron origen a la organización cooperativa. Un claro ejemplo de ello son las reuniones de la Asociación Cooperativa Internacional (ACI) para la revisión y adecuación de los principios teniendo en cuenta la heterogeneidad de situaciones desarrolladas por el cooperativismo a lo largo de su historia y distribución geográfica. De las tres realizadas hasta el momento, merece destacarse la de 1966 que incorporó procedimientos de toma de decisiones diferenciales de acuerdo al nivel de complejidad institucional alcanzado. Las cooperativas de primer grado continúan tomando las decisiones a través de un asociado un voto, mientras que las de segundo grado gozan de flexibilidad para construir el sistema de toma de decisiones, siempre que se mantengan las formas democráticas, posibilitando de este modo incorporar criterios complementarios como mayor poder de decisión en función del mayor volumen o valor de los negocios operados. A ello se agrega la profunda revisión de los principios realizada en Manchester en diciembre de 1995 —que por cuestiones de espacio no incluiremos en el análisis realizado en este trabajo—.<sup>(28)</sup>

Existen numerosos casos que pueden ejemplificar con creciente grado de complejidad este estado de mutación.

En las cooperativas de primer grado, Renold observa los siguientes aspectos: a) Un planteamiento respecto de las responsabilidades de avales de los consejeros sobre acciones que quedan bajo decisiones de la gerencia. b) La solicitud de incorporar como cargos rentados aquellos desempeñados por los consejeros. c) Se plantea con mayor urgencia la necesidad de resolver los problemas de integración, tanto respecto de los compromisos entre asociados y cooperativa, como entre las cooperativas de primer y de segundo grado.<sup>(29)</sup>

Otro aspecto destacado del último período ha sido el proceso de fusiones de cooperativas de primer grado, que aun estando ligadas a importantes organizaciones de segundo grado, debieron recurrir a la reducción de su número en busca de una mayor escala de sus negocios y solvencia financiera; y en consecuencia generan-

do una relación de pertenencia y participación más mediatizada de sus asociados.<sup>(30)</sup>

No obstante, un mejor ejemplo en este sentido lo constituyen aquellas experiencias de amplio desarrollo institucional e innegable éxito económico empresarial, como el de algunas cooperativas de segundo grado, como por ejemplo el caso de SANCOR Cooperativas Unidas Limitadas.

Esta cooperativa de cooperativas, o entidad de segundo grado, constituida en 1938, constituye hoy la principal empresa láctea del país, concentrando el 22% de la producción total, nuclea a 100 cooperativas primarias con alrededor de 5.000 productores, 300.000 vacas, 23 establecimientos que procesan 5.300.000 litros diarios de leche, 18 sucursales de venta, 900 concesionarios mayoristas distribuidos en todo el país, y una participación en numerosas empresas de otros rubros: insumos, seguros, previsionales, publicidad, etc.

Este poder económico y complejidad institucional acorde, potenciado por un sector agroindustrial como el lácteo, requiere una fuerte integración de todo el proceso. Ello implica convertirse en el centro neurálgico de coordinación de la cadena, y en consecuencia quien establece las normas y subordina de algún modo a sus decisiones a los restantes eslabones. Una muestra de este poder institucional de la organización sobre las cooperativas que la integran y los productores asociados a ella, fue el papel jugado por SANCOR en la fusión de las cooperativas de primer grado.

En 1987, SANCOR modificó el régimen de recepción de materia prima, delegando en las cooperativas de primer grado la recolección y el transporte de leche hasta la planta de procesamiento. A partir de esta acción, SANCOR ya no compró leche a los productores en forma individual sino a través de las cooperativas de primer grado, pagando importantes bonificaciones por el volumen de leche entregada. Este procedimiento impulsó el ritmo de fusiones de cooperativas de primer grado, la única forma de que estas entidades pudieran acceder a los mejores precios.

El resultado de esta estrategia de una empresa cooperativa, pero que tiene un lugar dominante en un mercado oligopsónico, fue la reducción del número de cooperativas de primer grado que aportaban la leche, pasando de 353 entidades asociadas en 1984 a apenas un poco más de 100 en 1995, pasando la entrega promedio por cooperativa de 120.000 kg. a casi 500.000. Aunque en este proceso no todas las cooperativas y no todos los productores pudieron incorporarse a la nueva estructura de fusiones.<sup>(31)</sup>

En función de nuestra línea de análisis, el hecho a destacar de esta experiencia, es que la competitividad y crecimiento en el mercado de esta empresa cooperativa, es una decisión del cuerpo de directores, funcionarios y administradores, en función de la permanencia y crecimiento de la institución. Ello implica, a través de mecanismos de mercado oligopsónico, una subordinación de las decisiones y acciones de las estructuras de primer grado y de los productores que la integran, o

en caso contrario el alejamiento de la estructura que ayudaron a crear. En este sentido, es la organización quien define primero los intereses de la institución y, luego, trata de armonizarlo con el de las cooperativas y los productores adheridos, a través de una ecuación en la que se plantea “lo mejor para la empresa es lo mejor para los productores que la integran”. Pero, como hemos mencionado más arriba, cuando el grado de complejidad institucional es alto, los intereses del todo —la institución/empresa— no resulta de la sumatoria de las partes y, tampoco, necesariamente, de una ecuación que contemple en forma equitativa los intereses de los numerosos y heterogéneos estamentos que componen la institución.

El discurso de la Organización Institucional Cooperativa de Economía Dinámica (OICED) se expresa mediante relaciones complementarias, en un sentido inverso al de las OIC. Es decir, si bien manifiestan una relación complementaria resulta una relación opuesta e inversa respecto de la OIC. En este discurso, se prioriza en su contenido la eficiencia económica empresarial de la organización y su competitividad en un mercado ampliado, subordinando las referencias a aquellos valores cooperativos que se consideran un obstáculo a la obtención de la misma.

Una clara expresión del discurso OICED lo constituye el documento “Plan Estratégico” elaborado por la Organización de las Cooperativas Brasileñas (OCB),<sup>(32)</sup> algunos de cuyos párrafos exponemos a continuación:

“El sistema cooperativista brasileño busca definir en forma clara objetiva y sistemática los caminos para construir *una nueva visión estratégica que determinará su futuro en el marco las transformaciones más amplias*”. —subrayado nuestro—

“La modernización pretende, por un lado, no abrir flancos a la competencia, y por otro, facilitar la convergencia cooperativista en torno a las transformaciones emergentes que caracterizan al nuevo cooperativismo”.

“La modernización a la que convoca este plan parte de un diagnóstico severo respecto a la situación del cooperativismo brasileño. Tal es así, que no se tiene temor en enumerar los siguientes *‘aspectos de la cultura, filosofía, y práctica del cooperativismo de las últimas décadas que no sirven más para los próximos años’*:

- a) Amateurismo, morosidad, imagen de sector público ineficiente, e intromisión político-partidaria.
- b) Exceso de tiempo ocupado en cuestiones secundarias y mentalidad conservadora.
- c) Formas de capitalización dependientes del sector financiero y del gobierno.
- d) Falta de conciencia y posturas cooperativistas, y poca integración del sistema.
- e) Ausencia de planeamiento para el mediano y largo plazo, y falta de programas para la consolidación de la competitividad.
- f) Dinámica de funcionamiento burocratizada.
- g) Falta de compromiso y responsabilidad con decisiones asumidas conjuntamente.
- h) Mentalidad sindical, comportamiento paternalista, centralismo administrativo y burocracia ineficaz.
- i) Postura más orientada al discurso y aspectos ideológicos que a la acción.
- j) Visión orientada más a la producción que al cliente o mercado.
- k) Controles globalizados, no por negocios, y administración no orientada a los resultados”.

Un ejemplo más cercano, lo constituye el programa de reconversión que propone la Federación Argentina de Cooperativas Agrarias (FACA):

'Este Programa de Reconversión ha suscitado un gran interés entre dirigentes, consejeros y funcionarios de las cooperativas de primer grado a quienes va dirigido; especialmente porque promueve la activa participación de los interesados en la temática que se aborda. Una estrategia comunicacional sumamente dinámica, que apunta a actuar como disparador que detecta los núcleos problemáticos que aquejan la administración de las entidades, permite movilizar a los responsables de la dirección de éstas, en procura de soluciones concretas y eficaces. Se trabaja además, para ubicar a la Cooperativa en el contexto macro y micro económico actual, de modo que su inserción en el escenario en el que debe desempeñarse, genere conductas adaptativas adecuadas y provoque respuestas innovadoras. Para ellos se ha contratado, un equipo de consultores especializados quienes, coordinados por FACA, y supervisados por el propio consejo de administración, vienen desarrollando la labor encomendada, la que, seguramente, habrá de rendir frutos a medida que se completen las jornadas de trabajo previstas.

Con idéntico propósito se ha convenido con FINAGRO, unidad de financiamiento de la Secretaría de Agricultura, Pesca y Alimentación de la Nación, un plan piloto dirigido al diagnóstico económico-financiero de Cooperativas primarias, el que cuenta, además, con el asesoramiento técnico de Coninagro. Por su parte, en una nueva apertura encaminada hacia la misma dirección se ha firmado conjuntamente con la Fundación Federación Agraria Argentina y el IPAC (Pcia. Buenos Aires), un convenio orientado a atender diferentes requerimientos de cooperativas primarias en materia de saneamiento y reconversión empresarial; tarea a cargo de la propia FACA que, de esta manera, agrega nuevos servicios a prestar a sus adheridas. Es de esperar que en el futuro podamos firmar convenios similares a éste con los Institutos de Acción Cooperativa de otras provincias.

La tarea de capacitación integral dirigida a dirigentes y funcionarios de Cooperativas adheridas, es considerada de primordial interés por las autoridades de la Federación, porque *somos conscientes de que las nuevas reglas de juego económicas exigen un elevado nivel de solvencia y competitividad personal en materias fundamentales como conducción, gerenciamiento, administración, etc.. El capital social y los recursos humanos de las organizaciones son el 'insumo estratégico' para los tiempos que corren; la formación y el aprestamiento permanente junto al manejo de información fluida y adecuada a las necesidades derivadas de la toma de decisiones se han transformado en prioridades absolutas.* Sabemos, además, que el proceso de reestructuración encarado en las Cooperativas de primer grado —asistido y acicateado por los Programas en marcha— afianzará los vínculos societarios y consecuentemente, permitirá avanzar en la modernización empresarial de la propia FACA, de cara a los desafíos que impone la hora actual".<sup>(33)</sup> (subrayado nuestro)

La diferencia de la OIM *empresarial* u *OICED* con las organizaciones de las fases anteriores es evidente. La organización ya no es la herramienta para que los productores asociados realicen sus objetivos e intereses; en esta etapa, los asociados constituyen el moldeable instrumento para que la institución alcance sus fines y objetivos.

En síntesis, y siguiendo el eje planteado alrededor de la perspectiva weberiana

de la organización, las OIM son formas institucionales que impulsadas por las necesidades del cambio de contexto buscan resolver las situaciones paradójales preexistentes. En el caso de las OIM de tipo *mutualista* la tendencia es resolver la paradoja en términos de volver a construir un sólido lazo entre la organización basada en fines y la organización basada en valores, reforzando este último aspecto de la ecuación. Por el contrario, las OIM de tipo *empresarial* u *OICED* buscan resolver la contradicción reduciendo a su mínima expresión o adaptando los aspectos de la organización que tiene que ver con el arreglo a valores, priorizando una organización casi exclusivamente orientada en fines.

## 6. A modo de conclusión

### 6.1. Morfología Institucional

Si mantenemos en principio como guía el esquema estructural organizativo expresado por Renold,<sup>(34)</sup> referido sucintamente, en este caso, a las relaciones entre tres grandes conjuntos actorales que expresan tipos de roles diferenciales al interior de la institución —socios, consejeros, gerencia—; podemos concluir para cada tipo institucional analizado anteriormente, lo siguiente:

#### Organización Institucional Consecuente (OIC)

a) Dado un contexto donde los conjuntos actorales se unifican en un todo en relación a valores de la doctrina cooperativa, la integración institucional, su coherencia, expresada en la relación medios a fines en la toma de decisiones, es igual al poder de las unidades (conjuntos actorales) internas diferenciadas, con mayor mando sobre recursos y beneficios doctrinales.

b) Otra forma de expresarlo es afirmar que la unidad organizacional es igual a la función inversa del poder de unidades diferenciadas expresado en tomas de decisiones con fines de utilidad económica solamente.

c) La diferenciación interna mencionada en b se reduce al mínimo y los criterios de utilidad se subordinan y son subsidiarios de los criterios doctrinales cooperativos.

d) Para que se cumplan los pasos anteriores, la unificación y participación en un todo, a valores cooperativos, sólo es posible en un medio local y/o regional donde: los grupos cooperativos sean integrados por un reducido número de asociados, tengan escasa diferenciación y jerarquización interna, y exista un movimiento cooperativo altamente activo que actúe agresivamente respecto de un contexto de mercado desfavorable. En este sentido, y en determinados contextos históricos-sociales, al interior del movimiento cooperativo, las relaciones con un contexto de mercado se expresan en una fuerte contradicción en términos ideológicos.

e) La participación en el control y dirección de la organización institucional por parte de los asociados, así como en la toma de decisiones, tiende a ser plena. Hay una identificación primaria entre los roles de usuario, asociado, dueño y administrador de la institución, es decir una pertenencia también plena.

#### Organización Institucional Paradojal, (OIP)

a) Dado un contexto donde los conjuntos actorales se unifican en relación a valores de la doctrina cooperativista, pero al mismo tiempo existen entre ellos diferenciadas y jerarquizadas relaciones de control y dirección, los valores constituyen el material con el que se clasifica a los conjuntos actorales (en sus roles) en conjuntos conceptuales-valorativos diferenciados, según la consecuencia cooperativa referida a sus actividades institucionales. Estos conjuntos actorales diferenciados están expresados por una burocracia de administración —gerentes, empleados—, una burocracia de representación —el consejo de administración—, y los socios.<sup>(35)</sup>

b) La unidad organizacional está configurada en base a una continua situación paradojal entre las acciones derivadas de los conjuntos actorales con mayor control y dirección, y las acciones derivadas de las clasificaciones valorativas de los restantes conjuntos. Una modalidad representacional que da una significación particular a este proceso de carácter institucional trata de “resolver” estos conflictos e inconsistencias. Esta modalidad —estructura—, expresa un proceso de burocratización inherente, constitutivo, a la lógica de esta organización institucional.<sup>(36)</sup>

c) La relación medios fines en la toma de decisiones, en distintos contextos de la actividad institucional, se expresa en la articulación de los conjuntos actorales entre tres componentes organizacionales: estructural, político-cognoscitivo, y extrainstitucional.<sup>(37)</sup>

d) La pertenencia y participación por parte de los socios se enmarca en continuos comportamientos paradojales donde tratan de mantener, con éxito desigual de acuerdo a los contextos de las actividades propias de la cooperativa, el control y la dirección. Los roles de usuarios, socios, dueños o administradores de la institución se desdibujan progresivamente en las representaciones referidas a sus comportamientos por el de *clientes*.

e) Los problemas y conflictos en este modelo son “racionalizados” por los socios, e inclusive por funcionarios y profesionales del cooperativismo como “desviaciones”, no como constituyente de un tipo particular de organización cooperativa. El imaginario de un paraíso cooperativo perdido se instala con fuerza invirtiendo las relaciones reales de poder, control y dirección, que se producen en la práctica.

Organización Institucional en Mutación (OIM) – Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica (OICED):

a) En un contexto donde los conjuntos actorales se unifican en relación a operaciones de mercado, la ideología cooperativista se traduce y modifica institucionalmente, expresándose ahora como objetivos o referencias extraeconómicas —valores y principios doctrinales—. De ser un elemento unificador pasa a ser un elemento más, de intensidad diferenciada, en una relación dual junto a las relaciones de control y dirección entre los conjuntos actorales.

b) Cuanto mayor control y dirección posean ciertos conjuntos actorales —burocracia representativa y burocracia administrativa—, menor intensidad tendrán las referencias extraeconómicas respecto de los socios. Los conjuntos actorales guardan entre sí esta relación dual, inversa y de intensidad diferencial.

c) La integración institucional expresada en la relación de medios a fines en la toma de decisiones es igual al poder de los conjuntos diferenciados con mayor control y dirección sobre el resto —asociados—, junto con una subordinación a los mismos de los fines extraeconómicos.

d) La integración institucional también puede especificarse del siguiente modo: es igual a la función inversa del poder de los conjuntos actorales diferenciados cuyas tomas de decisiones priorizan valores extraeconómicos.

e) La pertenencia y participación de los asociados se manifiestan de una manera inversa al tipo OIC. El control y la dirección pasan a manos de administradores o representantes altamente especializados en sus roles, siendo la participación de los socios —no sólo ya en términos de una imagen representacional—, la de clientes plenos, aislados de la toma de decisiones institucionales. Las relaciones entre los asociados y la administración se establece según estrictas relaciones de un mercado controlado, que tiene por objeto o fin principal la eficiencia económico administrativa de la empresa.

Serán necesarios estudios empíricos para poder precisar las formas de “resolución” estructural de las tensiones, conflictos, e inconsistencias inherentes a esta nueva modalidad organizativa.

## 6.2. Discursos institucionales

El cooperativismo necesita, desde su origen, especificar una posibilidad de bienestar económico —como en las OIC—, necesita también en función de un contexto variable y su naturaleza empresarial atender el resultado de su negocio económico, y en consecuencia ante las mayores exigencias de competitividad del mercado, eficientizar su organización en los términos de la lógica económica que gobierna el sistema. A cada una de esas necesidades, en función de los requerimientos de las

condiciones del contexto de mercado, le corresponden relaciones complementarias, simétricas o complementarias con un sentido inverso a las primeras.

Los discursos que acompañan cada tipo de organización institucional están centralmente marcados o condicionados por las transformaciones del contexto macroeconómico, que exigen a su vez transformaciones de estas organizaciones para su desarrollo económico-empresarial. En la medida en que la asociación y los valores solidarios fueron suficientes para organizarse y constituir una alternativa a un contexto monopólico del capitalismo comercial la organización y el discurso OIC fueron adecuados, pero progresivamente con contextos de exigencias competitivas que conllevan una mayor separación entre lo social y lo económico estos fueron progresivamente quedando en contradicción, hasta el momento en que se retoma con un signo opuesto la complementariedad de organización y discurso en función de la organización económica empresarial desplazando la organización asentada en valores sociales.

A cada morfología de organización institucional, le corresponde un discurso congruente, desde el punto de vista de la ponderación de los valores y la ideología cooperativa o los objetivos económicos empresariales de las mismas. En otras palabras, las modalidades y aspectos del contenido del discurso cooperativo, pareciera ser una función de la morfología institucional, y ésta a su vez una respuesta de adaptación organizacional a las transformaciones del contexto en el que deben desarrollarse, en tanto organización social como económica.

Pero además, existe un metadiscurso que trasciende la temporalidad de las distintas morfologías, y que permite conceptualizar como un mismo comportamiento y forma cooperativa a los diferentes referentes que expresan las transformaciones morfológicas del cooperativismo en el tiempo, aquellos que en un primer análisis se expresan como contradictorios.

Este metadiscurso, que no es otra cosa que los principios cooperativos y sus variaciones a lo largo de los años, cumple una función de representación colectiva, es decir, constituye un sistema de símbolos que permite dar significado, continuidad y coherencia, a formas morfológicas diferenciadas que se suceden en el tiempo, o que existen simultáneamente. En otras palabras, este es un discurso intertransformacional, que en tanto representación colectiva constituye la representación ideológica más general que posibilita la relación de las distintas manifestaciones institucionales, y su conceptualización como una unidad y continuidad a pesar de los cambios morfológicos. La eficacia de dicha ideología, consiste, precisamente, en la posibilidad de relacionar esas situaciones contradictorias y constituir las en un sistema "relativamente coherente".

Dicho metadiscurso, cuya materialización, sistematización y transformación se pueden observar en las tres declaraciones de principios de la Alianza Cooperativa Internacional —1937, 1966, 1995— cumpliría entre otras las siguientes funciones:

- a) Disminuye una oposición inicial, sin resolverla totalmente.
- b) Reconoce diferencias entre discursos.

c) Implica, inicialmente, una fuerte oposición con el mercado y el sistema capitalista, siendo progresivamente menor en los planteos posteriores.

d) El reconocimiento de esas diferencias posibilita alternativas variadas de interpretación, en contextos "locales" cambiantes.<sup>(38)</sup>

La primera oposición —punto a—, que se manifiesta en el tipo morfológico OIC y en su discurso correlativo, expresa una oposición con el contexto económico en el que se desarrolla, tanto desde una perspectiva de carácter moral como económica, a la manera de un mito que debe encarnarse, pero no siendo un mito en rigor, ya que su formulación ha sido terrenal, laboriosa, y no siempre ejemplar. No es una historia fantástica —como el mito—, pero sí ha sido transformada en una historia heroica y moral, construida a partir de una lucha constante contra adversarios internos y externos. Dicha historia es temporal, y al mismo tiempo intemporal; es decir participa de la lucha de los hombres solidarios contra la opresión y hasta contra los fenómenos naturales —dadas las características de la producción agropecuaria—. Expresa una oposición primordial, ocurrida "hace tiempo", que la relación continua con un contexto cambiante al cual no anula hace modificar; y esa modificación se manifiesta —observando el conjunto de transformaciones en ese metadiscurso— en la "disminución" de las oposiciones, sin agotar nunca —al menos hasta el presente— su propiedad diferenciadora.

## NOTAS

(1) Cf. Gregory Bateson, *Naven*, Madrid, Ediciones Júcar, 1990, págs. 198-200; Paul Watzlawick et al., *Teoría de la Comunicación Humana*, Barcelona, Editorial Herder, 1987, págs. 68-71.

(2) Una expresión de la actualidad y centralidad del problema se expresa en los artículos que son publicados en cada uno de los números de la Revista de Coninagro, *Indicadores Agropecuarios*, así como el proyecto que esta institución viene desarrollando con la FAO desde 1996 con la realización de *Talleres Regionales de Identificación de Problemas y Estrategias para la Reconversión Cooperativa*. Véase, entre otros números, *Indicadores Agropecuarios*, Nº 51, febrero, 1996; Nº 57, agosto/setiembre, 1996.

(3) Varios de estos aspectos fueron planteados en la Asamblea Regional de la Alianza Cooperativa Internacional realizada en San Pablo en noviembre de 1994 por Marcos Sawaya Jank y Sigismundo Bialoskorski Neto, "Comercio y negocios cooperativos".

(4) Cf. *Indicadores Agropecuarios*, Nº 46, op. cit., pág. 11.

(5) Rogelio Villegas V., "El papel de la empresa cooperativa en el proceso de desarrollo y el problema de la pérdida de participación de los asociados durante su crecimiento", en: AAVV., *Cooperativismo y Desarrollo*, Buenos Aires, Intercoop Editora, 1979, págs. 115-144, identifica a este tipo de organización como "cooperativa tradicional", mientras que denomina "cooperativa de mercado" a las formas institucionales que en este trabajo se definen como *Organización Institucional Paradojal*.

(6) Aquí seguimos la clásica tipología de Max Weber, sobre los fundamentos que determinan las formas de organización entre los individuos: a) racional basada en fines u objetivos; b) racional basada en valores; c) afectiva; d) tradicional. *Economía y Sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, 1984, págs. 20 y ss.

(7) Los valores sobre los que se asientan los principios cooperativos pueden consultarse en la *Declaración sobre la identidad cooperativa*, aprobada por la ACI en el Congreso del Centenario realizado en 1995 en Manchester, Gran Bretaña.

(8) Esta es el denominador común de las cooperativas fundadas a fines del siglo XIX y comienzos del XX, desde la *Cooperativa El Progreso Agrícola*, de Pigüé (1898), con el objeto de cubrirse de los riesgos del granizo; hasta aquellas originadas para cubrir riesgos de mercado, como la *Sociedad Agrícola de Lucienville*, de Basavilbaso (1900), la *Liga Agrícola Ganadera de Junín* (1904), el *Fondo Comunal de Colonia Clara* en Entre Ríos (1904), la *Cooperativa agrícola algodoneru de Margarita Belén* de Chaco (1905), y la *Sociedad Cooperativa de Lechería de Zavalla* (1918), entre muchas otras originadas en ese período.

(9) Alicia Kaplan de Drimer y Bernardo Drimer, *Las cooperativas. Fundamentos - Historia - Doctrina*, Buenos Aires, Intercop Editora, 1981, págs. 7-8.

(10) George Fauquet, *El sector cooperativo*, Bogotá, Librería Voluntad, 1944, págs. 64-65.

(11) George Fauquet, citado por Paul Lambert, *La Doctrina Cooperativa*, Buenos Aires, Ediciones Intercop, 1965, pág. 114.

(12) George Fauquet, op. cit.

(13) Orlando Carracedo, *Economía Social Agraria*, Buenos Aires, Ediciones De Palma, 1984, págs. 78-79.

(14) Acta de fundación citada por Mario Yuri Izquierdo, *Quince años en el cooperativismo agrario argentino, 1953-1968*, Buenos Aires, Intercop Editora, 1972, pág. 52.

(15) Las OIP reúnen características de las instituciones u organizaciones formales definidas como *corporaciones* por Salvador Giner y Manuel Pérez Yruela, *La Sociedad Corporativa*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, 1979.

(16) Cf. Maurizio Cotta, "Representación política", en: Norberto Bobbio, *Diccionario de Ciencia Política*, México, Siglo XXI, 1985, págs. 1426-1433.

(17) Véase, Eduardo Moyano, *Cooperativismo y Representación de intereses en la agricultura*, Córdoba, España, IESA/Andalucía-CSIC.

(18) Cf. P.M. Blau, *La Burocracia en la Sociedad Moderna*, Buenos Aires, Paidós, 1971, págs. 88-91; Robert K. Merton, *Ambivalencia Sociológica y Otros Ensayos*, Madrid, Espasa-Calpe, 1980, págs. 115-132.

(19) Un indicador de esa diferenciación y distanciamiento entre los intereses de la institución y de los asociados lo constituyen los costos de comercialización que tienen los productores que entregan a su cooperativa en comparación con otros sistemas o agentes de comercialización. Con la salvedad de que pueden existir diferencias sustanciales de situaciones en diferentes contextos histórico-económicos, y aun tomando distintos casos en una misma etapa, un estudio realizado a comienzos de 1990 para trigo, maíz y soja, indicaba que los gastos de comercialización resultaban más onerosos para los productores que comercializaban a través de las cooperativas que para aquellos que lo hacían por cualquiera de las otras tres formas —Acopiador, Fábrica o Molino, y Junta Nacional de Granos—. Véase Patricio Lamarca y Marcelo Regúnaga, "Estructura y Dinámica del Sistema", en: Edith S. de Obschatko (ed.), *La Comercialización de Granos en la Argentina*, Buenos Aires, IICA-Legasa, 1990, págs. 162-164.

(20) Robert Michels, *Los Partidos Políticos*, Buenos Aires, Amorrortu, 1973, vol.1, págs.184-185.

(21) Mancur Olson, *The logic of collective action*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1980 (1ª edición 1965).

(22) Max Weber, op. cit., págs. 20/ss.

(23) Juan M. Renold, *Estructura y Organización cooperativa en el campo argentino. Un análisis antropológico-institucional*, Rosario, Magister, 1995.

(24) Roberto Laspuir, presidente de la Asociación de Cooperativas Argentinas, Discurso de apertura del 75 aniversario de ACA, *ACAECER*, año XXII, N° 248, marzo, 1997, págs. 22-23.

(25) Roberto Cerutti, presidente de QEACA SA., empresa de producción y comercialización de semillas, agroquímicos y productos veterinarios, integrada por ACA y Química Estrella, *ACAECER*, ídem, págs. 24-27.

(26) Eduardo Moyano, op. cit.

(27) El término *Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica* adoptado en este trabajo se inspira en las referencias realizadas a este tipo de organización por Dieter W. Benecke, *Cooperación y*

*Desarrollo*, Santiago de Chile, Ediciones Nueva Universidad, Universidad Católica de Chile, 1973, págs. 188-205.

(28) Cf. "Manchester: La renovación de los principios cooperativos", en: *Indicadores Agropecuarios*, año IV, N° 48, pág. 10.

(29) Juan M. Renold, op. cit.

(30) Entre 1980 y 1996 las cooperativas de primer grado vinculadas a la Asociación de Cooperativas Argentinas se redujo en número de 258 a 203, de las cuales un número significativo fue por los procesos de fusiones Cfr. *Indicadores Agropecuarios*, año VI, N° 46, setiembre, 1995 págs. 1-5; y año V, N° 57, agosto/setiembre, 1996, pág. 37.

(31) *Indicadores Agropecuarios*, año V, N° 57, agosto/setiembre, 1996, págs. 13-38.

(32) La OCB está integrada por las organizaciones cooperativas estadales, que a su vez representan a las entidades de cada estado, y brindan servicios de asesoramiento legal, económico, impositivo, gestiones financieras y programas de capacitación e información a las cooperativas de primer grado. La OCB es financiada por un aporte obligatorio por ley del 0,2% de los excedentes de las cooperativas, mientras que las organizaciones estadales lo hacen a partir de aportes voluntarios de las cooperativas que las integran. Paralelamente a esta representatividad geográfica existen las llamadas Entidades Nacionales de los Segmentos; estas son las confederaciones y asociaciones que agrupan a las cooperativas por actividad o rubro. La intención en el marco del plan estratégico es incorporar estas últimas a la OCB, unificando representación geográfica y sectorial, Coninagro, *Indicadores Agropecuarios*, N° 47, octubre, 1995, págs. 10-11.

(33) Federación Argentina de Cooperativas Agrarias CL., *Memoria y Balance General. Correspondiente al 48º Ejercicio Económico, cerrado el 30 de junio de 1996*, Rosario, págs. 7-8.

(34) Juan M. Renold, op. cit.

(35) La construcción de estas categorías fue inspirada por la lectura de las ideas de Georges Lapassade, "La génesis y estructura de una burocracia", en: G. Lapassade et al., *Las Nociones de Estructura y Génesis*, t. III, Buenos Aires, Nueva Visión, 1975, págs. 91-112.

(36) La explicación de este proceso se vincula con lo afirmado por G. Lapassade, (op. cit., pág. 111): "El proceso de burocratización parece desarrollarse a partir de una situación inicial que ya contendría sus términos. Ese proceso estaría, por ello, como preformado por la adopción de un sistema de poder".

(37) Juan M. Renold, op. cit., págs. 124-141.

(38) Como afirma Lambert, op. cit., el cooperativismo puede ser interpretado como herramienta de una reorganización general de la sociedad, o como resolución de problemas económicos y sociales, o como un sector económico más integrante de la economía.