

X Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Escuela de Historia de la Facultad de Humanidades y Artes, Universidad Nacional del Rosario. Departamento de Historia de la Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional del Litoral, Rosario, 2005.

# **Acción colectiva y capital social. La institucionalización de la cooperación. Los Cóndores 1950-1960.**

Valdemarca, Laura.

Cita:

Valdemarca, Laura (2005). *Acción colectiva y capital social. La institucionalización de la cooperación. Los Cóndores 1950-1960*. X Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Escuela de Historia de la Facultad de Humanidades y Artes, Universidad Nacional del Rosario. Departamento de Historia de la Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional del Litoral, Rosario.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-006/680>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

## DECIMAS JORNADAS INTERDEPARTAMENTOS-ESCUELAS DE HISTORIA DE LA REPUBLICA ARGENTINA. ROSARIO.

Propuesta de ponencia para la mesa 70: "Historia sociocultural de la democracia política en Argentina, siglos XIX y XX".

Coordinadores: Gardenia Vidal (UNC) - Pablo Vagliente (UNVM)

Laura Valdemarca, CIFFyH, UNC

### *Acción colectiva y capital social. Institucionalizando la cooperación. Los Cóndores 1950-1960*

La ponencia presentará las formas de asociacionismo en un estudio de caso (cooperativa agrícola-ganadera de la pampa húmeda cordobesa) en el período 1950-1960. Entendemos a esa organización como un ejemplo de acción colectiva y tratamos de explicar su funcionamiento y permanencia en base a los mecanismos generados internamente para fortalecer la cooperación. El marco teórico que encuadra nuestra interpretación es el del neoinstitucionalismo (Douglass North).

Damos nuestra visión de las relaciones institucionales y la construcción de representaciones de poder democrático en base al análisis de las relaciones de la organización de base (cooperativa local) con las organizaciones regionales y nacionales (asambleas comarcales y Federación Agraria Argentina).

Nuestro objetivo más amplio, sobre el cual avanzaremos en esta presentación, es evaluar la posibilidad de analizar esta clase de fenómenos a partir del concepto de capital social (James Coleman) y su incidencia sobre la conformación de normas de conducta colectiva que permitan la conformación de organizaciones perdurables en el tiempo.

## *Acción colectiva y capital social. Institucionalizando la cooperación. Los Cóndores 1950-1960*

Laura Valdemarca, Centro de Investigaciones de la Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba

En esta ponencia daremos cuenta de algunas cuestiones referidas a los mecanismos que posibilitaron el mantenimiento de la acción colectiva en la "Cooperativa Agrícola Ganadera Los Cóndores Ltda", entendiendo que se generaron formas de acción diversas, con diferentes plazos y expectativas por parte del grupo dirigente. Abarcamos el período 1950- 1960 basándonos en fuentes primarias como actas del Consejo de Administración, Actas de Asambleas Generales y en entrevistas a hijos de dirigentes de la época.

Los Cóndores es una localidad ubicada prácticamente en la frontera oeste agrícola pampeana cordobesa. En el período estudiado la zona estaba poblada por pequeños y medianos productores en su mayoría propietarios de las unidades que explotaban. Éstas comprendían entre 100 y 300 has y estaban dedicadas al cultivo del maní. Posteriormente fueron rotando hacia otros cereales de acuerdo a los cambios en la demanda. Actualmente se trata de una zona sojera y el promedio de hectáreas por productor es de 1000 a 1200. En el período de estudio había al menos dos acopiadores de cereal en el pueblo y llegó a haber hasta tres en los años setenta, en simultáneo con la cooperativa que comenzó a funcionar a fines de los cuarenta (1949). En la actualidad la única comercializadora de la zona es la cooperativa, que incluso sobrevivió a los profundos cambios de los años noventa, demostrando una mejor performance que algunas cooperativas de localidades vecinas que se disolvieron tras un proceso de quiebra.

Uno de nuestros principales interrogantes apuntaba a entender cómo se iban resolviendo las formas de acción para el mantenimiento de la acción colectiva entendiendo que uno de los puntos más difíciles de resolver es la cooperación para el mantenimiento de la acción colectiva. Los aportes teóricos que hemos seleccionado van desde Albert Hirshman (1986; 1989) a Douglass North (1994) y Coleman (1991). Por lo tanto abordamos el cooperativismo como la opción de voz, que marca Hirshman pero como él mismo señala, nos preguntamos cómo logran las personas involucradas en una acción colectiva mantenerla si es tan difícil evitar totalmente las frustraciones en el logro de objetivos, la adicción militante y el oportunismo de los demás <sup>1</sup>. Para resolver esta cuestión trabajamos en parte con North y su noción de instituciones entendidas como las normas que permiten acuerdos para el logro de fines. Finalmente intentamos

---

<sup>1</sup> Según Hirshman la opción de voz es factible cuando la salida es traumática e impensable. En este caso, los productores no tenían salida por eso decidían funcionar como cooperativa para fortalecerse y evitar los problemas con las comercializadoras de cereal que los explotaban. En relación a las frustraciones por el logro de objetivos, como iremos desarrollando, hay una intención permanente de rescatar los logros y los objetivos son bastante acotados. En relación a la militancia y al oportunismo, es donde hemos observado más problemas y los mismos aparecieron en las actas trabajadas.

completar nuestra mirada, abordando el fenómeno cooperativista desde el punto de vista de construcción de capital social según Coleman (1994) entendiendo que éste permite explicar el sostenimiento de la acción colectiva pero también comprendiendo que el capital social es la construcción de un conjunto de normas, expectativas y obligaciones que posibilitan las relaciones sociales.

Por ahora vamos a evaluar cómo se desarrolló la vida cooperativista. Encontramos respuestas parciales, debido a que aún resta profundizar la investigación, al abordar la estructura de autoridad de la cooperativa, esto es el Consejo de Administración (en adelante CA), la presidencia y las asambleas generales.

Entendemos que las cooperativas en primera instancia son organizaciones sociales, casi celulares que permiten el logro de algunos objetivos compartidos por cierto grupo de personas, esas personas no podrían satisfacer por sí mismas esos objetivos o lo harían a muy alto costo. Para satisfacer esas expectativas generan normas que a su vez generan obligaciones (contraprestaciones) que podríamos entender enmarcadas en instituciones, según North, que tratan de evitar el oportunismo o la conducta gorrón que frustra la acción colectiva. Las organizaciones también fortalecen las metapreferencias (Aguiar:1991) y entre éstas especialmente aquellas metapreferencias que inducen a la vida cooperativa. Sin embargo no damos por hecho que las personas elijan esta opción en primera instancia, sino que por lo general debe haber un proceso por el cual los individuos van optando por la acción colectiva.

Entonces, que nuestros cooperativistas hayan optado por la pertenencia a una organización indica un cambio desde el oportunismo hacia el cooperativismo. ¿Cómo podemos explicarlo? Varios elementos son importantes aquí. En primer lugar la existencia de una "masa crítica", un grupo capaz de dar inicio a la acción colectiva, porque está disuadido de sus beneficios. Este grupo ya posee una metapreferencia por la acción colectiva y además está interesado en suministrar un bien colectivo para un grupo mayor. La existencia de una "masa crítica" es necesaria para el funcionamiento de toda acción colectiva (Marwell y Oliver cit. en Aguiar: 1991:8). Podemos hallar en el grupo fundador de la cooperativa a este subgrupo. Por qué existen estos subgrupos, no es algo que podamos responder ahora, sino sólo aventurar hipotéticamente que, dado que todos los socios fundadores eran socios de la Federación Agraria Argentina (en adelante FAA) posiblemente la pertenencia a esta organización los estaba dotando de una mayor conciencia 'sindical'<sup>2</sup> y por tanto de mejores posibilidades de contribuir a la construcción de esa organización de productores. Conciencia sindical significaría de acuerdo a la documentación el compromiso con una organización que plantea líneas de acción política y trasciende los inmediatos intereses económicos de los productores (venta del cereal y compra de insumos al mejor precio, obtención de créditos, etc). Asimismo, esa pertenencia previa de asociación pudo ser definitiva a la hora de aprehender normas, expectativas, formas de comunicación y acción, reglas de juego, ordenar las preferencias, aplicar incentivos, gestionar bienes y ejercer la representación.

---

<sup>2</sup> Esto puede desprenderse del discurso del representante de la FAA (9-1-55) en la asamblea general de socios donde expresó que "[era] necesario ser cooperativista pero también sindicalista"

Hay un trabajo realizado por este grupo que consiste en hacer comprender a los demás, la importancia de la organización para lograr esos objetivos comunes (Aguiar, 1991) y esto es nada menos que persuadir a los individuos de que la organización promoverá mejor que el individualismo la búsqueda de sus intereses (Aguiar, 1991:3), es decir cambiar la preferencia desde la conducta individual y oportunista hacia la conducta cooperativista. De esta manera podemos decir que el capital social se construye cuando hay acción colectiva. Así podemos involucrar en la noción de capital social no sólo al conjunto de normas, expectativas, incentivos, etc, sino también a las preferencias, metapreferencias y motivaciones que contribuyen a que las personas permanezcan en organizaciones que buscan bienes comunitarios.

Así como es necesaria la existencia de un subgrupo más activo, también es imprescindible que la construcción y el enriquecimiento del capital social sean tareas permanentes, las relaciones sociales mueren si no se mantienen, las expectativas y los objetivos se marchitan con el tiempo y las normas dependen de una comunicación regular (Coleman 1994:321). Nos proponemos identificar estas cuestiones en los primeros años de la vida cooperativista de Los Cóndores a través del análisis de los siguientes temas: 1) estructuras para la toma de decisiones y procesos de legitimación; 2) provisión de bienes, sistemas de incentivos, monitoreos y sanciones hacia los socios; 3) coherencia de principios cooperativistas o la ideología como refuerzo del capital social;

#### **1- Estructuras para la toma de decisiones y procesos de legitimación al interior de la cooperativa:**

La vida cooperativista se resolvió a través de instancias de decisión delegadas desde las bases. Esas instancias fueron el CA cuyos miembros se elegían en la asamblea anual. El CA se reunía semanalmente para la discusión de las tareas y cursos de acción de la cooperativa y a su vez delegaba funciones, ejecuciones y decisiones en el presidente., que prácticamente asistía todos los días a la cooperativa.

Otra instancia era la asamblea de socios, planificada una vez al año para rendir el balance, para proponer las iniciativas para cada próximo año y para reunir a todos o la mayoría de los socios en un evento importante en la vida de la cooperativa. Esta asamblea anual finalizaba como un acto social que servía para convocar a los miembros, bajar la línea política de la cooperativa adscripta a FAA y generar un sentimiento de inclusión entre los productores y diferenciar a la cooperativa de los comercializadores particulares <sup>3</sup>. Esto se daba informalmente, en el sentido de que no era una previsión estatutaria.

Otra instancia de participación eran las asambleas comarcales, espacios de decisión sobre coyunturas específicas y finalmente las asambleas de FACA.

Todas estas formas de acción fueron importantes para la construcción de acuerdos (instituciones) entre productores por la posibilidad de consensuar las decisiones

---

<sup>3</sup> “En los buenos años se invitaba a todos los productores con la familia a un señor asado. Venían todos, de lejos. Mire Ud si el cerealista (por el comercializador particular) lo iba a invitar a un asado [risas]”  
Testimonio de un productor actual, ex dirigente cooperativista, 26-11-04

democráticamente con lo que los acuerdos tienden a lograr mayor recepción. Desde el punto de vista de la formación de capital social, resultan interesantes como espacios de formación de redes, de ámbitos de discusión, de aprehensión de normas, de puesta en práctica de incentivos y de justificación y ajustes ideológicos, como veremos más adelante, ahora nos limitaremos al análisis de las estructuras decisionales al interior de la cooperativa.

Entendemos que la existencia de la 'masa crítica' debió haber sido definitiva para el inicio y mantenimiento de la acción colectiva en Los Córdones. Este subgrupo fue probablemente el que ocupó de manera sostenida los cargos electivos en el CA a través del cual se estableció una dinámica que tenía mucho que ver con los preceptos formales de la FAA en lo que al sostenimiento de los principios cooperativistas se refiere (como un hombre un voto, transparencia en la toma de decisiones), aunque en la praxis cotidiana también hubo muchos ajustes que pudieron no ser totalmente coherentes con la prédica mutualista como veremos oportunamente.

Esta dirigencia original además de su adhesión a la FAA y de su prédica y práctica en los principios cooperativistas tuvo muy claro que ellos eran los socios fundadores y que como tales "[se habían] sacrificado para fundar esa sociedad y [tenían] derecho a exigir a los que ingresasen por lo menos una retribución para integrar el capital social" <sup>4</sup>. El tema de la integración de acciones y expansión de socios fue recurrente y normalmente se lo vinculaba a las necesidades de fondos de la cooperativa <sup>5</sup> aunque es entendible también que este grupo de socios sintiera la necesidad de que todos los beneficiarios de la acción colectiva se comprometieran más efectivamente con ella y si no lo hacían con un aporte en militancia, al menos que fuera un aporte financiero a través de la compra e integración de acciones que en última instancia era cumplir con normas estatutarias <sup>6</sup>. Asimismo hubo una preocupación permanente por sumar nuevos socios y lograr que éstos cumplieran con las obligaciones estatutarias, es decir evitar el oportunismo. Pero también hubo una realidad, y era que resultaba difícil lograr que los socios integraran más acciones y que integraran completamente aquellas que habían adquirido, con lo cual los dirigentes debían ir ajustando sus expectativas.

Aunque no podemos saber aún si esta limitación en el compromiso cooperativista dio lugar a otros mecanismos de sanción informales y discretos aplicados sobre los socios de tipo free-rider (para el caso de aumento de acciones por socios e integración de las mismas) es claro que un conjunto acotado de socios a través de su participación en el CA fue durante mucho tiempo el que resolvió la vida cooperativista, distribuyó los beneficios y aplicó las sanciones.

---

<sup>4</sup> Acta 6, 10-2-51

<sup>5</sup> Acta 22, 27-12-51, dado que se requiere contratar un empleado tipo mostrador y se necesitarán mas ingresos se decide ampliar la base de socios, visitando por el campo a los productores para que se asocien o aumenten sus acciones; Acta 84, llamado a asamblea extraordinaria y recorrido por las chacras para reclutar más socios.

<sup>6</sup> Acta 68, 19-9-54 El C.A decide que se cumpla el estatuto: que cada socio cubra por lo menos una acción de \$500 o se le devolverá el importe de lo que haya integrado también se proponen buscar nuevos socios o aumento de capital en el campo para aumentar el capital accionario.

Si bien el tema del aumento del capital accionario y del número de socios fue importante en las reuniones del CA, en las entrevistas, los dirigentes limitaron su incidencia y refiriéndose a esta clase de oportunismo, expresaron que 'se trataba de una minoría'<sup>7</sup> con lo cual también se puede entender que si bien en la actualidad la mayor parte de los socios son "cooperativistas" en los comienzos hubo ciertas reticencias por parte de los productores y fue tarea del CA el aumento de los asociados así como el incremento de su compromiso con la cooperativa.

La dirigencia cooperativista fue construyendo una estructura de autoridad de manera formalmente democrática porque sus miembros eran elegidos en asambleas de socios, según lo previsto legalmente. Además se adjudicaban una legitimidad inherente a su condición de socios fundadores por el hecho de ser los iniciadores de la cooperativa.

Esa estructura de autoridad descansaba en el CA integrado por un presidente, secretario y vocales. El CA se reunía periódicamente para tratar temas diversos y delegaba en el presidente ciertas funciones ejecutivas y de representación del conjunto de los cooperativistas<sup>8</sup> y en el gerente las cuestiones operativas, aunque con una limitadísima autonomía y un monitoreo constante por parte del CA y del presidente<sup>9</sup>.

Esta situación hacia el gerente, al parecer fue exclusiva de estos primeros años de la cooperativa, y fueron permanentes las sospechas sobre éste, hasta que fue separado del cargo. El CA no podía depositar su confianza en el gerente de modo que era el presidente quien tenía la función de ejercer un monitoreo más cercano sobre él, lo que ocasionó muchos problemas llevados a discusión al CA<sup>10</sup>. Estos siempre fueron resueltos a favor del socio cooperativista, el presidente, lo cual también pone de manifiesto que la confianza era construída a partir del grupo de pares (productor, socio de la cooperativa, socio de FAA). En este sentido también se fortalece la construcción de una red 'cerrada' que admite como miembro a determinado tipo de persona (Burt, 2000:1).

Los niveles de cierre pueden variar según las circunstancias, cuando se trataba de mantener e incorporar socios, se mantenía la exigencia de que el socio lo fuera también de la FAA y la no pertenencia (no aceptar una regla) implicaba la expulsión<sup>11</sup>, es decir que se quiere preservar la politización y trascendencia del lazo cooperativista. En otras circunstancias el cierre se manifestaba como forma de preservar en un círculo íntimo, algunos manejos que podían ser objeto de críticas por parte de terceros, fueran socios o no de la cooperativa<sup>12</sup>.

---

<sup>7</sup> Entrevista a Gilberto Corradini, presidente de la cooperativa, el 26-11-04.

<sup>8</sup> Acta 21, 23-12-51, el presidente firmará cheques y el gerente las cuentas de fiado.

<sup>9</sup> Acta 36, 27-9-52, se nombra un sídico, hay preocupación por el balance y por los manejos financieros, de mercaderías y otras actividades que realiza el gerente; Acta 37, 4-10-52 vuelven las sospechas sobre el gerente; Acta 42, 20-12-52, FAA envía a una persona para que revise la contabilidad y se acepta pagar ese servicio; Acta 93, 14-1-56, el presidente dice que se gasta demasiado y que duda de la honradez del gerente.

<sup>10</sup> Acta 57, 10-10-53, renuncia el gerente pero se pide el balance y luego renunciará hay un faltante de \$9.000 en cereal, que pague el gerente o la cooperativa: el culpable. También se responsabiliza al gerente por la compra de un tractor por intermedio de la cooperativa para un asociado. Se termina exigiendo al gerente que firme un documento por los \$9.000 faltantes y se da por terminada la cuestión con "felíz término". Acta 61, 17-1-54 se resuelve solicitar la auditoría a FACA, darle viáticos al presidente por las tareas que debe asumir.

<sup>11</sup> Acta 35, 23-8-52 no se acepta como socio a un socio que renuncia a la FAA.

<sup>12</sup> Acta 86, 4-8-55 graves irregularidades por la marcha del almacén pero se trata de evitar escándalos.

Este CA también era el encargado de gestionar bienes, aspecto importante porque no se trata sólo de que analicemos una función inherente a las organizaciones como es la de promover objetivos comunes sino también analizar el objetivo de distribuirlo y que tal distribución pueda resultar beneficiosa para el mantenimiento de la acción colectiva. Desde nuestro punto de vista, la provisión de bienes permitió al menos dos cuestiones. Por un lado, demostrar que la organización era capaz de obtener beneficios materiales (bienes tangibles, información, representación, etc) que serían difíciles de alcanzar individualmente, eso podía demostrar a los socios los beneficios de pertenencia, la existencia de un futuro compartido de mayor bienestar, la existencia de un espacio donde todos eran iguales y por lo tanto disuadirlos de participar. Por el otro, ciertos beneficios materiales podían ser distribuidos de manera selectiva para premiar y mejorar la colaboración de los que cooperaban y demostrar a quienes no cooperaban lo importante que sería hacerlo. Ambas cuestiones podrían ser el punto de partida para que el grupo dirigente mejorase las condiciones en que se mantenían las preferencias de los individuos para la colaboración y para que si bien, aunque hubiera existido un nivel de oportunismo, éste no hiciera colapsar la acción colectiva. Esta situación también se ve favorecida por la existencia de redes 'cerradas' al reforzar los niveles de confianza entre pares, el mantenimiento de transparencia en la toma de decisiones de modo que no se filtraran actitudes ni decisiones discrecionales y que la distribución de beneficios, si funcionaba como incentivos selectivos positivos (Olson 1986)) no apareciera como un mecanismo informal (al no estar escrito) y discriminatorio sobre los socios gorriones. Para evitar en parte esta situación había ciertos preceptos formales que permitían una distribución selectiva en algunos casos y en otros directamente según el juicio del CA<sup>13</sup>. Formal y legalmente, el beneficio monetario que correspondía a cada socio estaba determinado por su participación accionaria. Ahora bien había una cantidad de beneficios materiales como desarrollamos en el siguiente punto, cuya distribución no estaba formalmente establecida sino que quedaba a juicio del CA, al menos en estos primeros tiempos. Es aquí donde decimos que lo informal pudo haber marcado la distribución y que esta distribución actuase como incentivo selectivo.

Este subgrupo o masa crítica es importante para el sostenimiento de la vida cooperativista pero también está expuesto a las incertidumbres propias de la participación en la vida pública y en la acción colectiva. Hay diferentes apreciaciones al respecto, por una parte el CA va otorgando y aumentando paulatinamente los viáticos al presidente porque este manifiesta la posibilidad de su renuncia debido a los trabajos que le demanda ese rol y porque efectivamente se le otorgaron numerosas obligaciones. En algún momento de esos primeros años de la vida cooperativista se vio la casi incompatibilidad de las tareas comunitarias con las privadas y así lo manifestaba el presidente además estuvo muy presente el hecho de que no se podía delegar en el gerente por las permanentes sospechas (aún cuando hubo un cambio de personas en la gerencia). Finalmente se le fueron otorgando viáticos para que

---

<sup>13</sup> Entrevista 26-11-04 "con mi padre siempre hemos tenido dónde recurrir, todo aprieto familiar, siempre más con esos problemas. Si algún socio dice lo contrario es porque tomó abuso, se pasó de lo que le correspondería a él".



permaneciera en el cargo, es decir que el incentivo material trató de compensar por la actuación en la vida pública a quien más responsabilidad tenía en la marcha cotidiana de la cooperativa <sup>14</sup>.

La otra manera de apoyo al presidente es la confianza incondicional que manifestaron hacia él sus pares del CA <sup>15</sup>. Bastante distinta es la situación que se desprende de las entrevistas. En ellas y con varias décadas de militancia, ante la pregunta acerca de si la acción colectiva entraba en conflicto alguna vez con la vida privada, los productores expresaron que "no, que había que dedicarle tiempo a la cooperativa, teníamos que hacer las dos cosas" <sup>16</sup>, es impactante cómo ha ido calando ese deber ser social, al menos en el grupo dirigente, que casi no permite el cuestionamiento de la tarea cooperativista, también había otra realidad que era una gerencia desempeñada por una persona de mayor confianza, lo que podía dejar descansar a los otros miembros, especialmente al presidente.

Otra situación importante es la gran dependencia de los productores y del pueblo hacia la cooperativa <sup>17</sup>. En los comienzos de la vida cooperativista había tres cerealistas privados, fueron quebrando o dejando las actividades, de modo que en la actualidad la mayor parte del comercio del cereal pasa por la cooperativa. Lo que resulta interesante es observar que la cooperativa fue no solamente creciendo económicamente, sino que este crecimiento era el respaldo para una cantidad de actividades que terminaban involucrando a gran parte de la población aún cuando no fueran socios de la organización.

La otra situación que pone en juego la continuidad de tareas cooperativistas es cuando se debía apelar a una institución bancaria para obtener un crédito y ésta exigía la firma solidaria de los miembros del CA, la primera vez, los miembros se negaron <sup>18</sup> pero finalmente debieron ofrecer su apoyo solidario puesto que el crédito fue otorgado, posteriormente se fueron renovando sucesivos créditos lo cual significa que ellos mismos fueron cobrando confianza en que el resto de los socios, que disfrutaban del crédito porque era para financiar mercaderías en la cooperativa, cumplían con sus obligaciones y la cooperativa podía cumplir con el banco. Una oportunidad más para reforzar los lazos de confianza y la perspectiva de un futuro dependiente de la acción comunitaria.

---

<sup>14</sup> Acta 71, 11-11-54, se aumentan viáticos al presidente.

<sup>15</sup> Acta 37, 4-10-52 El presidente pone su renuncia porque le lleva mucho trabajo y desatiende lo suyo, también tienen conflictos gerente-presidente. Al CA le pide que no renuncie y destaca, cuando la retira, sus buenos sentimientos de compañerismo y de solidaridad con la cooperativa"; Acta 93, 14-1-56, el presidente dice que se gasta demasiado y que duda de la honradez del gerente.

<sup>16</sup> entrevista 26-11-04, inclusive dijeron que las familias eran solidarias cuando el hombre se dedicaba a la cooperativa y que el pueblo de Los Córdobes es muy cooperativista.

<sup>17</sup> Entrevista 26-11-04 "Acá el médico cobraba si salía plata de la cooperativa, el agenciero y muchas veces quedó deuda en la cooperativa, pero el pueblo cobró". También se señaló que la estación de combustibles YPF no fiaba a los productores, pero sí lo hacía a la Cooperativa. El mecanismo era que los productores sacaban vales a la cooperativa y los presentaban cuando tenían que comprar combustibles.

<sup>18</sup> Acta 62, 27-2-54, el Banco exige la garantía de la CA para otorgar el crédito pero éstos se niegan

## **2- Provisión de bienes, sistemas de incentivos, monitoreos y sanciones hacia los socios**

Rápidamente el CA comenzó a gestionar bienes para los asociados. Comenzó por priorizarse aquel tipo de bien que cubriera necesidades de infraestructura, de provisión de insumos para la producción, materiales de construcción, mercaderías familiares, créditos o información sobre los mismos <sup>19</sup>. Este conjunto de bienes también incentiva la formación de capital social en el sentido de que para que la cooperación funciones, los bienes (capital físico) deben distribuirse según normas más o menos aceptadas por todas las partes, si no éstas no colaborarían.

Paulatinamente la cooperativa fue asumiendo mayor cantidad de gestiones que se convertían en beneficios para los socios. La mayor parte de estos bienes puede considerarse colectivos, en el sentido de que eran propiedad de la cooperativa y ella disponía su distribución, lo que queda aún por resolver es si en algunos casos hubo una distribución discreta (en el sentido de solapada) de estos bienes o todos los socios tuvieron acceso a los mismos. Esta clase de beneficios son denominados "incentivos selectivos" dado que incrementan y sostienen las posibilidades de participación en acciones colectivas ya que las personas conceden gran importancia al tipo de bienes públicos que gestionan las organizaciones a la hora de decidir su participación (Aguiar, 1991:9). Los incentivos selectivos estarían a disposición de todo el grupo que contribuye a la acción colectiva (Olson: 1965), en general aquellos individuos que cooperan pueden disfrutar de este tipo de bienes y aquellos que no cooperan pueden ser sometidos a incentivos negativos.

Ejemplos de incentivos selectivos negativos en la propia cooperativa de Los Cóndores, en el caso citado antes sobre integración de acciones y exigencia de integrar el 100%, en ese caso resultó de difícil aplicación aún cuando estaba estatutariamente previsto. Las razones pudieron ser el temor del CA a que muchos socios se salieran, pero no estamos aún en condiciones de afirmarlo. Hay otro caso de incentivo negativo y el mecanismo resultó ser informal y discreto, se trata de las oportunidades en que se restringe el crédito a ciertos socios de 'dudosa moralidad' <sup>20</sup> y más adelante se cortaría el crédito directamente a los socios morosos de sumas elevadas <sup>21</sup>. Decimos que en ambos casos la aplicación de la medida queda a discreción del CA porque no se propusieron montos para identificar esas 'sumas elevadas' o cuando se decidió excluir como compradores a empleados de la cooperativa –formalmente no socios porque no

---

<sup>19</sup> Acta siete: 25-2-51; Acta 14, 20-8-51; Acta 12 , 9-6-51; alquilar un galpón al ferrocarril para almacenar cereales; gestiones para conseguir portland gestiones ante el banco provincial para conseguir créditos comprar una balanza para el cereal. La cooperativa también iniciará la compra de aves, huevos y vinos para vender a los mismos socios y de vinos; vender maní directamente a una fábrica vecina, solicitar al ferrocarril la instalación corral y bretes para el ganado;solicitar semilla de trigo al gobierno o al Banco de la Nacion.

<sup>20</sup> Acta 62, 27-2-54

<sup>21</sup> Acta 75, 22-1-55.

eran productores agropecuarios <sup>22</sup>. Esta situación se subsanó posteriormente cuando se determinó que los empleados comprasen una acción y la integrasen con facilidades <sup>23</sup>. La permanente búsqueda de bienes por parte de la cooperativa la dotó de un conjunto de incentivos selectivos disponibles para los asociados, pero que podían contribuir a una estrategia condicionadamente cooperativa, clave para la cooperación estable y que consiste en que se colabora con quien colabora. Algunos de estos bienes eran especialmente indicados para ello. Tomemos como ejemplo los avales que los bancos solicitaban a la cooperativa para otorgar créditos a productores <sup>24</sup>. Era el CA quien debían presentar y avalar la solvencia de los productores y podía darse el caso de que tales avales dependieran del comportamiento consecuente de los productores, no sólo que hubieran sido cooperativistas sino que hubieran cumplido con las demás normas previstas ex ante para disminuir el oportunismo como vender las cosechas a la cooperativa antes que al cerealista privado, no prestar el nombre a no socios para realizar compras de insumos o mercaderías comercializadas por la cooperativa al costo y financiadas, pagar las cuotas y las acciones, mantenerse como socio de la FAA, asistir a las asambleas generales ordinarias, no convertirse en un socio moroso.

Este conjunto de acciones promueven la vida comunitaria y mantienen a las organizaciones como promotoras del bien común pero lo hacen generando los mecanismos para la promoción del bien común de una manera conciente, se coopera con quien coopera, se sanciona a quien no coopera.

Había otros beneficios para los socios cuya disponibilidad también estaba dada por el CA, como las maquinarias que eran propiedad de la cooperativa, bien del que podían disfrutar los socios, pero del cual se podía hacer un uso discrecional, si no apartando, por lo menos postergando el uso de ciertos bienes a determinada clase de socio <sup>25</sup>.

Había otras tareas de gestión y de búsqueda de información en las que la presencia de la cooperativa podía ser muy positiva a la hora de permitir el acceso a la información y a la representación. La cooperativa, como parte de una red mayor podía conocer de manera global y anticipada la evolución en la oferta y demanda de productos y las mejores vías para obtener determinados productos <sup>26</sup>. También era la cooperativa la que daba al productor la posibilidad de capitalizarse ya que al financiar sus consumos por unos años, le permitía un ahorro para la compra de tierra <sup>27</sup>.

Otro ámbito positivo para la generación de capital social es cuando la toma de decisiones aparece como algo transparente, justo y equitativo hacia todos los socios y tratándose de dinero eso se vuelve más necesario aún <sup>28</sup>. Esto hace a la diferenciación

---

<sup>22</sup> Acta 66, 2-7-54

<sup>23</sup> Acta 75, 22-1-55

<sup>24</sup> Entrevista 26-11-04

<sup>25</sup> Acta, 70, 31-10-54, fijar alquiler a la máquina mata yuyos, propiedad de la cooperativa; Acta 69, 17-10-54 se abrirá una cuenta en Banco Provincia de Córdoba para comprar bolsas para la próxima cosecha.

<sup>26</sup> Acta 23, 27-1-52, La cooperativa evalúa que es complicado conseguir centeno, pero que es posible tener avena y cebada a buenos precios y se pregunte qué productores necesitarán créditos bancarios para asesorarlos en su trámite.

<sup>27</sup> Entrevista 26-11-04

<sup>28</sup> Acta 75, 22-1-55 se cobrará una estampilla a los asociados que retiren dinero por adelantado, por "los resentimientos que puede causar entre los asociados". Se pagará interés del 8% a los socios que dejen depósitos en plazo fijo y 6% a los que dejen a la vista, siempre que tenga 90 días de antigüedad. Se reconocerá el 8% a los antiguos.

entre el quehacer cooperativista y el de los cerealistas privados, mientras la cooperativa trataba al productor como un par además de apoyarlo, los cerealistas no lo hacían <sup>29</sup>. Esto es importante porque es parte de la formación de capital social, nutre las redes sobre las que éste cobra posibilidades de desarrollarse. La información también era importante, si bien los dirigentes reconocen que no había canales formales, sí estuvieron de acuerdo en que la gente comenzó a confiar porque "se corría la voz de que la cooperativa había "aguantado" tres o cinco años a un productor con la comida y la siembra para poder pagar [la compra de la tierra]<sup>30</sup>.

Hubo situaciones en que la cooperativa no pudo impedir la conducta oportunista pero sí aplicar algún tipo de sanción material y/o moral ad hoc. En el primer caso cuando los productores vendían cereal al acopiador privado antes que a la cooperativa, en estos, si era posible aplicar una sanción económica además de la moral y hacer pública esa decisión, se hizo <sup>31</sup>

El ámbito de la cooperativa también viabiliza las demandas de los productores cuando éstos se sintieron defraudados por el cumplimiento de acuerdos con otras organizaciones: reclamos por servicios de entidades estatales, por provisión de insumos, por cumplimiento de acuerdos sobre precios y liquidaciones financieras<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> En las entrevistas, los dirigentes expresaron. "el comercio no apoya al productor cuando está en la mala"; "las casas de acopio le cobraban al productor por guardarle la plata, la cooperativa de daba un interés"; "cuando cerraba el balance la cooperativa invitaba a un asado para todas las familias, qué cerealista lo invita a usted" Entrevista 26-11-04

<sup>30</sup> Entrevista 26-11-04

<sup>31</sup> Acta 20, 8-12-51 El CA opina que la comisión por maní fue escasa (del 1%) lo que significó una pérdida para la cooperativa ya que los acopiadores locales cobraron el 2%. Para remediar esta pérdida para la cooperativa, en realidad se apela a igualar a todos los socios, a los consecuentes y a los no consecuentes ya que se establece que tanto los socios que vendieron como los que no vendieron a la cooperativa saquen acciones por un valor de \$0.50 el quintal.

<sup>32</sup> Acta 33, 19-7-52 se discute si conviene negociar cereal con FACA o con cerealistas de la zona los mismo que han dado crédito a la cooperativa, se decide el 30% a FACA y el resto al corredor, este se había quejado también porque se vendió maní a la fábrica de aceites por FACA y no por ellos; Acta 62, 27-2-54 Acta 43, 19-1-53; Acta 43, 19-1-53, el balance da un saldo positivo y se discute que se dará un interés del 6% anual; Acta 46, 4-3-53, Descuento del 8% de la fábrica de postes. Se alica la mita del descuento al socio; Acta 69, 17-10-54 se vence el crédito del Banco Nación pero se decide renovarlo para seguir con la buena marcha de la cooperativa; Acta 77, 6-3-55, se decide solicitar nuevo crédito bancario de \$70.000 a 180 días, que se destinará a la compra de mercaderías, repuestos, etc.; Acta 88, 11-9-55 protesta ante la Defensa Agrícola por lo ineficaz de los polvoreos en la plaga del pulgón verde. Se resuelve suspender todo el crédito sin distinción alguna de socios; Acta 77, 6-3-55, se decide solicitar nuevo crédito bancario de \$70.000 a 180 días, que se destinará a la compra de mercaderías, repuestos, etc; Acta, 70, 31-10-54, concurrir a asamblea de cooperativa almafuerate para discutir el precio del maní; Acta 71, 11-11-54, se decide distribuir la ganancia por venta de tractores: 50% para el asociado en forma de acciones y 50% para la cooperativa; Acta 72, 3-12-54, se conacela el crédito al banco nación y se le pide un adelanto de cuenta corriente de \$50.000 para mantener el stock de mercaderías para asociados. El CA vuelve a firmar con su fianza solidaria. Acta de asamblea general 17-7-55 se aprueba la compra del galpón para cereales a propuesta de la firma x se autoriza a solicitar un crédito al banco para pagar el galpón, fijar el porcentaje que se retendrá a los socios sobre las liquidaciones para cubrir el total del crédito. La asamblea otorga un voto de confianza al CA para que si se presenta una mejor oportunidad que el galpón visto ya directamente lo compre sin necesidad de convocar una nueva asamblea. La asamblea también aprueba la retención del 2% a partir de la cosecha 55-6 a todos los socios para el pago de las cuotas correspondientes al galpón. Hubo una moción del 1.5 % pero no ganó; Acta 100, 21-4-56 se renueva el crédito bancario, necesario por las demoras de las ventas de cereal en el mercado libre; Acta 124, 6-7-57 por la escasez de vagones y dinero se prenda al Banco Provincia de Córdoba una partida de maní.

Todas estas instancias se promovían en ámbitos de decisión colectiva, daban lugar a decisiones consensuadas y promovían acciones conjuntas, todo esto también es importante para la generación de capital social, porque también permite la percepción de un modo de resolver cuestiones y de canalizar las decisiones más efectivo que el individual.

### **3-Coherencia de principios cooperativistas o la ideología como refuerzo del capital social**

La masa crítica tenía la posibilidad de reforzar el cumplimiento del pacto de colaboración a través de la implementación de incentivos selectivos, pero también a partir del reforzamiento ideológico. En el caso del cooperativismo es directo porque se trata de una ideología que promueve el mutualismo y la solidaridad como forma de obtener el beneficio individual, porque plantea un orden moral más eficaz para el logro de los objetivos individuales, porque plantea la ayuda mutua (que se materializa en incentivos tangibles) y esas son maneras de fortalecer el capital social. La dirigencia no perdía oportunidad para refrendar los principios que deben guiar la conducta del buen cooperativista y los exponían públicamente en momentos de la asamblea general, donde es de esperar que en una comunidad bastante restringida, la denuncia anónima del socio oportunista y el refuerzo del deber ser tenían su efecto <sup>33</sup>. Podemos encontrar varios ejemplos de esto, especialmente presentes en las asambleas generales cuando era necesario establecer y reforzar discursivamente el deber ser cooperativista, destacando especialmente que los logros de los productores son resultado de su esfuerzo y de su consecuencia cooperativista <sup>34</sup>.

Es importante que esta consecuencia se trató de plamar en todos los actos de la cooperativa y se utilizó como muestra de la transparencia y coherencia de una conducta organizacional <sup>35</sup>. Hubo también una voluntad explícita de reforzar los lazos entre pares en diversas circunstancias, por ejemplo y como ya se mencionó, cuando se confiaba en el presidente antes que en el gerente y se destacaba la voluntad cooperativista del primero.

---

<sup>33</sup> Acta de Asamblea General, 9 de enero de 1955, hace uso de la palabra el secretario de la sociedad quien hace notar que algunos asociados no se dedican por entero, en lo referente a sus compras de mercaderías y ventas de cereales a su cooperativa y su falta de colaboración para con FAA. La cooperativa nació a la sombra de la federación, creció con su apoyo y por ello es necesario estar asociados a ella también. Es necesario ser cooperativista pero también sindicalista.

<sup>34</sup> Acta del 17-7-55, Nuevamente habla el representante de FAA resalta las preocupaciones de la Federación por todos los problemas del agro y su solución y enumeró las conquistas logradas por los agricultores con las gestiones realizadas por la entidad madre, destaca la buena marcha de la cooperativa por la política del Consejo y exhorta a los presentes a una total dedicación a los principios cooperativistas siempre puestos de manifiesto por los hombres que dirigen la cooperativa y a estrechar lazos con la entidad madre; Acta del 9 de enero de 1955, habla el representante de FAA es interrumpido por aplausos. Destacó el progreso alcanzado por la cooperativa a pesar de las dificultades en sus primeros años, por falta de experiencia o por falta de los elementos necesarios que la cooperativa marcha firme y siempre es necesaria la colaboración de sus asociados para que no se pierdan las conquistas logradas en base a tantos sacrificios.

<sup>35</sup> Acta 19, 13-11-51, En cuanto a los manejos de la cooperativa y de la transparencia que se exige, dicen que no deben fomentar la 'bolsa negra', llevar una sola facturación, y que en las instalaciones de la cooperativa sólo debe haber mercaderías que sean de su propiedad <sup>35</sup>

En el aspecto en que es más complicado analizar la conducta consecuente cooperativista es en las relaciones de esta cooperativa con FACA, la entidad que comercializaba los cereales puesto que FACA competía con los cerealistas privados y esto no pareció generar graves conflictos entre la dirigencia de la cooperativa, o en todo caso ésta fue acomodando su conducta a sus expectativas y beneficios antes que al cumplimiento del deber ser cooperativista <sup>36</sup>. FACA debió reclamar permanentemente el cumplimiento de esa norma de colaboración <sup>37</sup>. Esto también pudo ser así porque FACA no estaba en condiciones de proporcionar beneficios tangibles a los productores o a la cooperativa, a pesar de sus promesas al respecto <sup>38</sup>, mientras que sí los podían proporcionar los cerealistas privados. Los productores negocian desde una posición de fuerza con FACA porque no obtienen beneficios materiales, por lo tanto no se ven en obligación de cumplir con el mandato mutualista. El incumplimiento del pacto mutualista podría hasta manifestarse en la no asistencia a asambleas de FACA, cuando las relaciones se tensaron demasiado <sup>39</sup>. La posición de fuerza se vio reforzada porque FACA no cumplía necesariamente con la cooperativa, es decir un eslabón en la cadena de confianza no estaba funcionando y eso alteraba las relaciones sobre todo, porque la cooperativa ponía como prioritaria la necesidad financiera de los productores y de la propia organización <sup>40</sup> y el incumplimiento de FACA justificaba que la cooperativa debiera pedir prestado dinero a los bancos, a los corredores privados y no pudiera depender para su sostenimiento financiero de aquéllos sobre quienes de manera lógica debería depender: las otras organizaciones del convenio cooperativista..

### **Algunas conclusiones**

La problemática de esta ponencia ha sido comenzar a abordar el sostenimiento de una organización de productores a partir de la noción de construcción de capital social.

Esta construcción fue una tarea cotidiana y la mayor responsabilidad en ella la asumían los CA. Estas estructuras de autoridad estaban formadas a partir del principio democrático del cooperativismo de un hombre un voto ejercido en las asambleas ordinarias. Esto significó que hubo un basamento normativo que legitimaba un modo de delegación desde abajo hacia arriba pero para asegurar el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de metas colectivas era necesario hacer funcionar

---

<sup>36</sup> Acta 33, 19-7-52 se discute si conviene negociar cereal con FACA o con cerealistas de la zona los mismos que han dado crédito a la cooperativa, se decide el 30% a FACA y el resto al corredor, este se había quejado también porque se vendió maní a la fábrica de aceites por FACA y no por ellos.

<sup>37</sup> Acta 43, 19-1-53 FACA envía una circular donde se dice que deben vender a esa central para no desvirtuar el movimiento cooperativo y beneficiarse más.

<sup>38</sup> Acta 78, 13-3-55, FACA ofrece un crédito antes de la cosecha; Acta 81, 25-5-55, FACA no podrá conceder el crédito por lo que recurren al corredor privado.

<sup>39</sup> Acta 85, 3-8-55, no se asiste a la asamblea extraordinaria de FACA por razones de economía. Nótese que esto sucede con posterioridad a la negativa de FACA de otorgar el préstamo y se suma a otras situaciones como se denuncia en la siguiente nota, específicamente de incumplimiento en liquidaciones correspondientes a los 53; 54; 55.

<sup>40</sup> Acta 124, 6-7-57 Hay problemas porque FACA retiene medio millón de pesos y se demora en depositar, la única manera de obtener adelantos es sacarle mercadería. Deciden abstenerse de realizar operaciones con FACA y sacarle mercaderías.

cotidianamente el acuerdo cooperativista. En esta tarea también fue imprescindible y al parecer, más en estas primeras épocas que en las actuales en las que la figura del gerente es reivindicada permanentemente, la planificación de objetivos, de modo de generar un sistema de incentivos, la aplicación de sanciones por parte del CA y el monitoreo de éste y del presidente sobre las personas consideradas "empleados" es decir no "pares" o socios cooperativistas y miembros del CA. Entonces, es destacable un elemento que es el liderazgo y sus funciones decisorias, planificadoras y de monitoreo, además de la búsqueda de bienes materiales para dotar a la organización de incentivos a distribuir. En este aspecto es importante destacar que en esta cotidianeidad no estuvo presente el ingrediente ideológico, a excepción de las alusiones particulares por circunstancias específicas, pero no fue una preocupación de los miembros dirigentes del CA, la masa crítica como le hemos llamado, el asentamiento de la acción colectiva con argumentos ideológicos.

Sabemos además que el hecho de que la cooperativa ocupe un lugar físico y desde él realice la distribución de bienes fortalece la percepción de pertenencia entre productores que no tienen otra opción que los cerealistas privados. La cooperativa, basada en su principio solidario también ejerció la acción de generar la percepción de una situación compartida en lo material, y trató de diferenciarse en sus prácticas de los acopiadores privados, generando también un espacio de contención hacia los productores para otras situaciones que excedían lo meramente vinculado a la producción, pero que implicaban la ayuda financiera y también se preocupó por la creación de un espacio de sociabilidad que incluyera a todos los socios por igual. De este modo, se establecían, situaciones de pertenencia y cooperación basadas en el principio de toma y daca. La cooperativa, como organización estaba dispuesta a cooperar la primera vez y monitoreaba la conducta consecuente para seguir cooperando. La forma en que distribuía los bienes posibilitó la creación de un sistema de incentivos positivos y negativos que ejerció persuasión entre los productores.

El componente ideológico estaba presente, en cambio, en las asambleas generales a través de los portavoces del mandato cooperativista y de la recuperación de los logros de los productores por su pertenencia a la organización y su coherencia y compromiso mutualista, lo cual es muy adecuado para fortalecer la percepción de un pasado (reciente) compartido, exitoso por la acción solidaria y de un futuro compartido, lo cual favorece la cooperación, evita las deserciones y las frustraciones.

El contrato se nutría desde ambas vertientes, el sistema de incentivos y el apoyo ideológico, sobre el que se asentaba la acción colectiva, pero mientras el primero se resolvía cotidianamente a través de prácticas basadas en la distribución de bienes, el segundo sólo aparecía una vez al año en los discursos de miembros de FAA, rescatando los beneficios del mutualismo como forma de reforzar el acuerdo cooperativista y la percepción de un futuro común. Extender la percepción de un futuro compartido favorece la cooperación. En ello cabe también la cuestión de la reciprocidad entre quienes cooperan y la exclusión de quienes no lo hacen, es decir de los gorriones, se trata justamente de evitar la cooperación incondicional y a cualquier costo, porque ella no promueve la acción colectiva. Pero ésta también se construye en base a un esquema de premios y castigos: de alguna manera hay que sancionar, no sólo moralmente a los oportunistas, al tiempo que se premia material y simbólicamente a los cooperadores. Otro elemento es hacer conocer que la ventaja de cooperar en el largo plazo es superior

a la de no cooperar en el corto, lo que también se vincula con la expectativa de un futuro compartido y fortalece la construcción de capital social, basándose en la construcción de macromotivaciones que muy probablemente, como en este caso se asentaron en el sostenimiento de micromotivaciones cotidianas.

Por último se debe mejorar la capacidad de información y discernimiento: reconocer las conductas de cooperadores y explotadores y entender que la cooperación es superior en el largo plazo al resultado egoísta individual esa también fue una tarea compartida por la dirigencia local y reforzada por los dirigentes de la FAA.

## **Bibliografía**

Aguiar, Fernando (1991); "La lógica de la cooperación" en Aguiar, Fernando; *Intereses individuales y acción colectiva*, Editorial Pablo Iglesias, Madrid pp 1-26

Burt, Ronald (2001) "Structural holes versus network closure as social capital" en Lin, Nan; Cook Karen y Burt, Ronald, *Social Capital: Theory and Research*, Aldyne de Gruyter, USA.

Coleman, James (1994) *Foundations of social theory*, First Harvard University Press, USA.

Mazza, Nestor H. "Competencia. Equilibrio entre cooperación y competencia", suplemento *La Gaceta de Económicas*, 29 de junio 2003

Olson Jr, Mancur (1986) "La lógica de la acción colectiva" en Olson Mancur, *Auge y decadencia de las naciones. Crecimiento económico, estanflación y rigidez social*, Ariel, Buenos Aires.