



ARGOS - Ciencias Sociales

REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



Universidad Nacional de Misiones. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Secretaría de Investigación y Postgrado. Maestría en Antropología Social

Maestrando: Fernando Alberto Balbi

“...esos son acopiadores...” Moralidad y conflicto en una cooperativa de pescadores entrerrianos. Una etnografía.

Tesis de Maestría presentada para obtener el título de “Magíster en Antropología Social”

***Director: Msc. Boivin, Mauricio F.
Co-Director: Msc. Jaume, Fernando***

Posadas, 1998



Esta obra está licenciado bajo Licencia Creative Commons (CC) Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

"...esos son acopiadores":

**Moralidad y conflicto en una cooperativa
de pescadores entrerrianos. Una etnografía.**

Fernando Alberto Balbi

Tesis para optar por el grado de
Magister en Antropología Social

Director de tesis: Msc. Mauricio F. Boivin
Profesor orientador: Msc. Fernando Jaume

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales
Universidad Nacional de Misiones

3 de febrero de 1998

Prólogo

Un prólogo es un texto paradójico. Por un lado, se ubica al principio de un texto pero es la última parte que uno escribe. Y, por el otro, a pesar de que es el único lugar de todo el texto en donde uno sabe exactamente qué es lo que quiere decir, resulta tremendamente difícil encontrar las palabras adecuadas para hacerlo. La primera de estas paradojas se encuentra, claro está, fuera de mi alcance; en cuanto a la segunda, intentaré enfrentarla lo más dignamente posible.

El texto que el lector tiene entre manos representa la culminación de dos largos procesos: once años de trabajos de investigación sobre la producción pesquera en el Departamento entrerriano de Victoria, por un lado, y dos años de estudios de Magister en Antropología Social en la Universidad Nacional de Misiones, por el otro. Al escribir esta tesis doy por cerrados a ambos procesos, de manera que quisiera aprovechar esta oportunidad para mencionar a una serie de personas e instituciones sin las cuales no hubieran sido posibles. He contraído muchas deudas y desde ya me disculpo en caso de que olvide alguna.

Cuando comencé en 1996 con mis estudios de maestría, lo hice sin gran entusiasmo. No sólo representaban un esfuerzo económico considerable sino que preveía un largo camino de molestias administrativas, especialmente dada mi condición de alumno semi-presencial. Para mi sorpresa, las secretarias de la Maestría -Katy Schworer, Susana Fernández y Mariela (el apellido se me escapa en este momento)- no sólo se ocuparon siempre con presteza de todos los trámites necesarios sino que mostraron una gran gentileza para satisfacer los muchos favores que les pedí, haciéndome sentir siempre que no las molestaba en lo absoluto. La buena voluntad y amabilidad que priman en la Maestría se inician en la persona de su Director, el Dr. Leopoldo Bartolomé, quien es sin lugar a dudas el hombre más gentil que jamás haya estado al frente de alguna de las instituciones por las que he pasado. Finalmente, el Lic. Fernando Jaume fue un orientador de estudios siempre dispuesto a acompañar mis caprichosas estrategias curriculares. Agradezco a todos ellos por hacer sencilla una situación compleja. También quisiera agradecer a "las chicas" y "los becarios" por las fotocopias, sin las cuales la Maestría no existiría.

Al llegar por primera vez a Posadas también imaginaba que sería una especie de paria entre los alumnos de la Maestría puesto que iba a asistir sólo a unas pocas clases por año y no soy persona de entrar en confianza rápidamente. Sin embargo, muchos compañeros y otras personas vinculadas de una u otra manera con la Maestría rompieron el hielo que yo nunca hubiese roto por mí mismo y, además, me hicieron objeto de numerosos favores que quisiera agradecerles. Daniela Bassa, Katy y Omar Arach me ofrecieron su hospitalidad reiteradamente. También me beneficié de la hospitalidad Mariela y de Héctor Jacquet, quien además me prestó una gran ayuda haciéndome llegar grabaciones y transcripciones de clases a las que no pude

asistir e insistió en no cobrarme los gastos que ello le supuso.

Finalmente, debo el mayor de los agradecimientos posibles a Natalia Otero y Francisco Rodríguez, quienes me abrieron las puertas de su casa de par en par y me hospedaron por lapsos demasiado prolongados. Llegué hasta ellos en busca de materiales para un trabajo de investigación a través de un contacto más bien "tibio" y me encontré con ese tipo de hospitalidad inmerecida con que uno se topa dos o tres veces en la vida. Natalia y Francisco son, sin duda alguna, dos de las personas más cálidas que he conocido; jamás podré compensarles lo que han hecho por mí, lo que es una suerte porque sé como antropólogo que las deudas prolongan las relaciones.

Los años de 1996 y 1997 fueron para mí bastante difíciles por diversas razones personales y profesionales. En medio de ese contexto, mis viajes mensuales a Posadas se hicieron placenteros -mucho más que onerosas excursiones académicas- porque todas las personas mencionadas me hicieron sentir siempre como si hubiesen estado esperando mi visita. Ninguno de ellos puede imaginarse la importancia que eso tuvo para mí.

Imagínesse que de repente está parado en una vereda, rodeado de todos sus pertrechos, frente a la puerta de una pequeña casa situada en medio de un parque arbolado y a metros del puerto de un pueblo de 20.000 habitantes, mientras sus compañeros de trabajo descargan la camioneta que le ha llevado hasta allí. Evidentemente, usted no se encuentra en las islas Trobriand.

La escena que acabo de evocar no es otra que la de mi arribo a la ciudad de Victoria, Entre Ríos, para la primera campaña de campo de mi novel carrera como antropólogo social, allá por enero de 1987. No sólo no estaba en las Trobriand sino que iba a hacer trabajo de campo con otras cinco (!) personas en una pequeña ciudad de mi propio país donde se habla el mismo idioma que utilizo a diario. Sin lugar a dudas, podría escribirse mucho respecto de estas diferencias y de los sorprendentemente innumerables parecidos existentes entre las experiencias de campo de Bronislaw Malinowski y las nuestras. pero lo que aquí me interesa es destacar que si por lo general las pretensiones individualistas respecto del quehacer antropológico son exageradas, en este caso resultan sencillamente absurdas. En efecto, es mucha la gente que ha contribuido directa o indirectamente a que mi trabajo se llevara a cabo.

Para empezar por las contribuciones directas, mis amigos y compañeros de investigación de aquel tiempo -Ana Rosato, Mauricio Boivin, Cecilia Ayerdi, Jorge Gancedo y Claudia Guebel- son la fuente de la mayor parte de los materiales y de muchas de las ideas de que me he valido en estos once años, por todo lo cual debo agradecerles. Atesoro los buenos y malos momentos que pasamos juntos en el campo, hace ya tanto tiempo, entre mis recuerdos más queridos. Ana y Mauricio, además, se han convertido en mis maestros y me han dado el precioso don de su amistad: ambas cosas hacen de mí un hombre afortunado.

Axel Lazzari, Federico Kindgard y Ricardo "el Turco" Abduca leyeron muchos de mis

trabajos y me escucharon hablar de mi investigación en innumerables oportunidades, ofreciendo siempre sus ideas generosamente: Axel ha sido siempre mi mejor crítico, Federico me ha enseñado mucho acerca de cooperativas y el Turco me ha hecho pensar mucho con referencias aparentemente extemporáneas a cosas tales como su propia investigación, la filosofía alemana y la teoría del valor (por mencionar sólo algunas).

En los malos momentos (y en los buenos), mis amigos estuvieron a mi lado; sin ellos -sin su respaldo y sus consejos- me hubiera bajado del carro hace mucho tiempo. Gracias, pues, a Axel, Ana, Mauricio, Néstor Vázquez, Adrián Nolasco, Eduardo Sluzarczuk y a Eduardo Estrada -que es mi tío menor según el método genealógico pero a todos los fines prácticos es mi hermano mayor-. En la época en que comenzaba mi trabajo en Entre Ríos aprendí muchas cosas -no precisamente sobre antropología- de dos amigos a quienes hace mucho que he perdido de vista pero a los que recuerdo con cariño: vaya un abrazo para Ulises García y Fernando Brill, dondequiera que estén. También quiero recordar aquí a "Buby", Lionel Cerdeiro, sin quien nunca me hubiera hecho antropólogo.

Sería inútil intentar especificar los motivos de agradecimiento que tengo para con mis padres, Silvina Estrada y Alberto Balbi. Quizás cabría mencionar el haber estimulado mi temprana vocación por las ciencias, pero esto es algo mínimo. Papá, Mamá: gracias por todo.

En el rubro "menciones especiales", quisiera empezar por agradecer a Hugo Ratier por darme una mano cada vez que lo he necesitado a pesar de un histórico papelón por el cual debería haberme retirado el saludo. Me siento muy agradecido hacia Guillermo Quirós, quien fue evaluador del informe final de mi beca de estudiantes, allá por 1990, y lo hizo con una dedicación infrecuente. Sus comentarios críticos me fueron de gran utilidad, estimulándome a emprender el camino de priorizar en mi investigación el recurso a la tradición teórica de nuestra disciplina, una opción que por ese entonces me tentaba pero me inspiraba ciertas dudas.

De los chicos del Antropofútbol -presentes y pasados- depende en gran medida mi precario equilibrio mental: gracias a ellos por aguantar mis torpezas y mi concepción ruda del juego por más de una década. Agradezco también a Mónica Bavaresco, que ha permitido que convirtiera su casa en mi aguantadero, tolerando las insoportables charlas sobre fútbol que mantenemos con Néstor. Además, Mónica y Néstor me brindaron la oportunidad de redactar esta tesis en su casa a cambio de que cuidara al gato y regara las plantas, lo que no es mucho pedir. En cuanto a Iggy, el felino de los mil nombres, le agradezco su compañía y el hecho de que no me arañara cada vez que me olvidaba de darle de comer.

En diciembre de 1994 me quedé súbitamente sin trabajo. La experiencia no fue agradable, pero me permitió descubrir que personas con las que yo no contaba se preocupaban por mi situación. Roxana Boixados y Ana Schaposchnik me consiguieron un trabajo que me mantuvo caminando y me impidió sentirme totalmente inútil durante el año que pasé con un pie y medio afuera del circo; la experiencia no terminó bien, seguramente por mi culpa, pero ellas jamás me lo echaron en cara. También Blanca Carozzi se ocupó especialmente de ayudarme

a conseguir un aumento de mi dedicación como docente. Debo a las tres un agradecimiento muy especial por haber agregado un detalle positivo a esa mala experiencia

Soy una de esas personas que piensan mejor mientras hablan, de manera que aprovecho cualquier audiencia para hilar ideas útiles para mi investigación. En este sentido, mis alumnos de la materia Antropología Sistemática I (Organización Social y Política), cátedra "B", han soportado muchas veces que me fuera de tema siguiendo conexiones que poca relación guardaban con nuestras clases: buena parte del uso que hago de la bibliografía antropológica clásica en mi investigación nació en la forma de esos confusos desvíos. Uno de mis alumnos, Pablo Sendón, me pasó el dato que me permitió -apenas un mes atrás- comprar el libro de Meyer Fortes de donde extraje la hipótesis con que pude cerrar mi análisis del tema central de esta tesis. Gracias a todos ellos por su paciencia y por hacerme pensar con sus preguntas.

Todo mi trabajo en el Departamento de Victoria fue hecho posible por fondos concedidos por la Universidad de Buenos y por el Conicet en la forma de subsidios para diversos proyectos colectivos dirigidos por Mauricio Boivin. La UBA, además, me concedió tres becas del Programa UBACyT. Nuestro sistema de promoción de la actividad científica es muy deficiente, pero es justo admitir que ha sido generoso conmigo.

He dejado para el final a la gente que forma el pequeño mundo de la pesca victoriense con el objeto de resaltar su importancia. Durante mucho tiempo me pregunté si los antropólogos no usábamos a la gente, visto el hecho de que nuestra posibilidad de trabajar depende de ellos mientras que es dudoso que nuestro trabajo les signifique aporte alguno desde un punto de vista práctico. Luego aprendí que si la gente se molesta en prestarnos atención debe ser por alguna buena razón. Creo, en este sentido, que pensar que usamos a la gente significa tanto sobrestimar nuestra importancia y habilidad como subestimar la inteligencia de nuestros "informantes". Es más: pienso que la versión del "uso" subestima también la humanidad de la gente. En efecto, al suponer que los usamos obramos como si desde el punto de vista de ellos la relación tuviera que ser únicamente de carácter interesado; pero si nos agrada tanto creer que nuestras propias motivaciones van mucho más allá de los sueldos miserables que cobramos, ¿qué nos autoriza a pensar que las de ellos no trascienden también el nivel de los intereses puramente prácticos?.

En definitiva, creo que las relaciones entre el antropólogo y las personas en cuyos asuntos se inmiscuye son complejas y no del todo equilibradas; y, francamente, no veo cómo podrían ser de otra manera. Por lo que mí respecta, sé bien que mi deuda con las gentes con quienes he tratado en Victoria es grande y jamás voy a olvidarlo; al mismo tiempo, sin embargo, creo que algunos de ellos se han sentido bien pagados desde un primer momento. Me siento peculiarmente agradecido y comprometido con los asociados y empleados de la cooperativa de pescadores, y muy particularmente con Raúl Morales, Carlitos Oviedo, don Alonso Figueras y don Pablo Almada. Sus nombres, que sólo aparecen en este prólogo, son los únicos reales que he

escrito en esta tesis toda vez que me he referido a quienes participaron de los acontecimientos que analizo.

Parece ser que todo antropólogo que se precie de tal debe ser capaz de captar algún tipo de esencia moral en las gentes con quienes trata: así, los trobriandeses eran emocionales y prácticos, los nuer orgullosos y austeros, etc. Por mi parte, quisiera escribir algo semejante respecto del carácter de los pescadores pero no puedo. En verdad, no sé si esto me ocurre porque carezco de algún tipo de sensibilidad que Malinowski y Evans-Pritchard tenían, porque los pescadores entrerrianos se parecen demasiado a la gente con la que trato cotidianamente como para poder -por así decirlo- objetivar su subjetividad o porque, simplemente, no tienen ningún rasgo específico que pueda ser aislado. El caso es que he conocido hombres -y no menciono a sus mujeres porque el ámbito laboral de la pesca, por donde me he movido, es un mundo masculino-modestos y pretenciosos, trabajadores y vagos, orgullosos y humildes, sobrios y ebrios, nobles y viles, serios y chantas, agradables y repulsivos: en suma, he conocido gente de lo más variada.

Todo lo que puedo decir de los pescadores entrerrianos en términos generales es que se ganan la vida de una manera esforzada, a veces peligrosa y siempre mala para la salud, y que lo hacen con perseverancia y, en general, con una tremenda dignidad. Tengo por ellos el tipo de admiración que reservo a quien trabaja con sus manos y gana muy poco en proporción a sus esfuerzos. Creo que he aprendido de ellos unas cuantas cosas, no como antropólogo sino como hombre, y es en este sentido que mi deuda es inconmensurable. El haberlos conocido justifica mi opción por una disciplina que lo pone a uno en contacto con la gente.

Me gusta mi trabajo pero sé bien que me agradaría en igual medida ser historiador, biólogo, arqueólogo o físico, disciplinas todas que pensé en estudiar. Sin embargo, además de permitirme conocer a los pescadores de Victoria, la antropología social me ha puesto en contacto con la mayor parte de las personas mencionadas en este prólogo, lo que significa que me ha dado a la mayor parte de mis amigos. Creo, sinceramente, que lo más importante en la vida de una persona son sus afectos y yo le debo la mayor parte de ellos a mi profesión: por esa razón, y no por otra, es que me considero afortunado de ser un antropólogo social.

*A mi Papá, Alberto Balbi, el mejor
aunque él no lo sepa.*

Fernando

Pero es imposible que los hombres vivan en común, se hallen en contacto permanente, sin que tengan el sentimiento de la totalidad que forman por su unión, sin que se apeguen a esa totalidad, se preocupen por ella, la tengan en cuenta en sus conductas. Pero este apego a cualquier cosa que supere al individuo, esta unidad a través de los intereses del grupo al que pertenecen es la fuente misma de toda actividad moral.

Emile Durkheim (*Lecciones de Sociología*)

...la interpretación de la acción debe tener en cuenta el importante hecho de que aquellos conceptos [de carácter colectivo, tales como Estado, cooperativas, etc.], empleados tanto por el lenguaje cotidiano como por el de los juristas (y otros profesionales), son representaciones de algo que en parte existe, y en parte se ofrece como un deber ser en la mente de los hombres concretos (no sólo de jueces y funcionarios, sino del público en general), orientando de hecho su acción, y que tales representaciones poseen una poderosa y a menudo dominante significación causal en el desarrollo de la conducta concreta de los hombres. Ante todo como representaciones de algo que vale (o no vale), que debe ser (o no ser).

Ferdinand Tönnies (*Principios de Sociología*)

Indice

Introducción.....	1
Capítulo I: Lugar de la cooperativa en el proceso productivo	14
- La pesca en el contexto local.....	14
- Principales características del proceso productivo.....	17
Capítulo II: Fundamentos institucionales de los conflictos	22
- El " <i>objeto social</i> " de la cooperativa y las areas de conflicto.....	27
- La inviabilidad del diseño institucional de la cooperativa y la concentración del poder en la figura del presidente.....	31
Capítulo III: Fundamentos estructurales y modalidades de desarrollo de los conflictos en la cooperativa	38
- Estructura de la cooperativa.....	39
- Estructura de los conflictos.....	44
Capítulo IV: Conflictos en la cooperativa, 1984 - 1989	51
- 1984: La " <i>reactivación</i> " de la cooperativa y los primeros conflictos.....	51
- 1985 - 1989: Dos políticas alternativas.....	55
a- <i>La primera presidencia de Mariano: la ruptura</i>	59
b- <i>La presidencia de Ricardo: el estancamiento</i>	64
c- <i>La segunda presidencia de Mariano: la alianza</i>	70

Capítulo V: De lo "conveniente" a lo "obligatorio" a través de lo "deseable": los fundamentos morales del simbolismo político.....	77
- De la letra de la doctrina a la retórica cooperativista: formas de expresión simbólica de los conflictos en la cooperativa, 1984 - 1989.....	80
- Simbolismo y moralidad: fundamentos de la eficacia simbólica de la retórica de inspiración doctrinaria.....	86
Capítulo VI: Fundamentos de la moral cooperativa.....	94
- Los orígenes de la moral cooperativa en el proceso de cooperativización, 1984.....	95
- La reproducción de la moral cooperativa.....	101
a- <i>El "mito de origen" de la cooperativa.....</i>	101
b- <i>Los rituales de la cooperativa.....</i>	103
c- <i>La estandarización de la interacción cotidiana.....</i>	106
d- <i>La movilización de los valores en función de objetivos institucionales.....</i>	107
e- <i>La utilización simbólica de los valores....</i>	108
A manera de conclusión: Sobre los límites y las enseñanzas de este análisis.....	112
Bibliografía.....	119

Introducción

*There's been some hard feelings here
About some words that were said
There's been some hard feelings here
And what is more
There's been a bloody purple nose
And some bloody purple clothes
That were messing up the lobby floor
It's just apartment house rules
So all you apartment fools
Remember: one man's ceiling
is another man's floor
Remember: one man's ceiling
is another man's floor*

Paul Simon (*One Man's Ceiling is
Another Man's Floor*)

"Todo fenómeno social...", escribió R.M. MacIver (1944: 136), "...emerge del encuentro de voluntades determinadas por intereses, de sus conflictos y sobre todo de sus armonías". Esta es sólo una de tantas versiones del principio socioantropológico básico de que el conflicto es tan inherente a los hechos sociales como lo son la cooperación y el consenso. Claro está que no por básico es un principio respetado en las ciencias sociales. De hecho, tal parece que algunos artistas lo han entendido mejor que muchos científicos sociales: por esa razón elegí un fragmento de una canción como epígrafe de esta introducción antes que alguna cita de Marx, Weber, Elias o, si de antropólogos se trata, Malinowski, Evans-Pritchard, Gluckman, Leach, Turner, Sahlins, Godelier o tantos otros.

No caben dudas de que la ceguera de algunos científicos sociales de cara al conflicto es inducida por compromisos ideológicos: de allí la frecuencia con que se la encuentra en la así llamada ciencia política, que es más bien una rama de la filosofía. En los casos más extremos, esta ceguera se presenta en la forma de una notable incapacidad para ver los conflictos allí donde se presentan -que es decir por doquier-. Pero esta es una manifestación del problema que es burda y, por tanto, poco grave. Sus formas de aparición realmente serias son insidiosas porque son sutiles: no se trata tanto de que el conflicto sea ignorado como de que sea concebido como anormal, como una aberración. Esto es lo que suele suceder a los estudiosos de las cooperativas.

El movimiento cooperativista internacional constituye una auténtica burocracia dedicada a la promoción cooperativa. Como es lógico, esta burocracia tiene una visión acrítica del modelo cooperativista, al que supone

una alternativa ética y prácticamente válida para la concreción de objetivos múltiples. El modelo en cuestión tiene por núcleo a los llamados "seis principios" del cooperativismo, originados en las siete máximas formuladas por los miembros de la *Rochdale Society of Equitable Pioneers*, una cooperativa de consumo fundada el 21 de diciembre de 1844. Sucesivos congresos internacionales del movimiento cooperativo los han reformulado una y otra vez, hasta llegar a la versión elaborada en 1966 por un Congreso Internacional de la *Alianza Cooperativa Internacional (ACI)*:

I) adhesión abierta y voluntaria; II) control democrático (supone igual derecho al voto: "un hombre,..." -suele decirse- "...un voto"); III) interés limitado, si alguno, sobre el capital; IV) las economías pertenecen a los socios (no hay "ganancias" sino "excedentes", "sobrantes" o "economías"); V) provisión para la educación; VI) cooperación entre cooperativas (Cfr: Möller 1986; San Pedro 1977).

Ahora bien, no sería sensato ni justo esperar de quienes están ligados materialmente a la promoción de cooperativas otra cosa que una fe acrítica en este modelo. Mucho más preocupante, creo, es la reproducción de esa fe ingenua en investigadores que se desempeñan con independencia respecto del movimiento cooperativo y que presentan sus trabajos como una aproximación crítica a la cuestión. Esto sucede con alarmante frecuencia y en trabajos anteriores (Balbi 1996a, 1997a) he comentado la manifestación más notoria que el fenómeno ha tenido en nuestro país: los trabajos del *Equipo de Sociología Rural* de la UBA (Giarracca et.al. 1994). La perspectiva adoptada por este grupo de investigadoras supone que la organización y el funcionamiento de las cooperativas tiene a la doctrina cooperativista como fundamento normativo efectivo: se asume que el modelo de los promotores es, en los hechos, el elemento rector de la organización cooperativa y en la medida en que una de estas instituciones presenta rasgos que se apartan de la letra del modelo se afirma que ella se ha "degenerado", vale decir, que se ha desviado con relación a las normas. De esta suerte, **la diversidad de formas de organización, procesos sociales y conflictos que se encuentra el observador de las cooperativas son representados como efectos perniciosos del desconocimiento de los socios acerca de las normas o de su incapacidad para aplicarlas: en suma, como un -mas o menos pronunciado- estado de anomia.** La persistencia de los presupuestos propios de la burocracia cooperativista en estos trabajos revela una fuerte predisposición ideológica en favor del cooperativismo, entendido como alternativa de "organización" de los sectores medios y populares para el "desarrollo".¹

¹ En este sentido, resulta significativo que Giarracca eligiera para encabezar su introducción (1994:7) una cita de Edgar Morin que comienza diciendo: "Hay napas potenciales, reservas profundas

Este tipo de análisis, según creo, se limita a formular preguntas para respuestas establecidas de antemano (Balbi 1997b). **No es posible establecer a priori las condiciones más o menos "adecuadas" de funcionamiento de una cooperativa: hacer tal cosa implica reducir su organización efectiva al modelo ideal establecido por la ideología cooperativista, sea como su reflejo fiel o como una forma degenerada.**²

Mi propio trabajo de investigación, vinculado con una cooperativa de pescadores de la ciudad entrerriana de Victoria se inició en 1986, mucho antes de la publicación de los trabajos de Giarracca y sus colaboradoras. Sin embargo, ya en ese entonces, cuando nuestro equipo de investigación intentó relevar la bibliografía disponible en nuestro medio sobre organización cooperativa, nos encontramos con que la perspectiva adoptada en la literatura que pudimos reunir era la que acabo de describir³. De esa manera, nos vimos obligados a construir nuestra propia aproximación al estudio de cooperativas, apelando a algunos principios antropológicos básicos que los investigadores a cargo de nuestro equipo (Mauricio Boivin, Ana Rosato y Sofia Tiscornia) tuvieron bien presentes y que suelen escapársele a quienes trabajan con cooperativas. Hay una bella cita de Bronislaw Malinowski que resume de manera inmejorable el primero de esos principios:

El verdadero problema no es estudiar la manera como la vida humana se somete a las reglas -pues no se somete-; el verdadero problema es cómo las reglas se adaptan a la vida. (1986: 151)

El sentido de la cita es claro, y no es otro que el de que no se puede suponer que la vida social se reduce a la mera ejecución de un plan preconcebido, sea por alguna entidad superorgánica sea -como en el caso del modelo cooperativista- por los hombres. Norbert Elias -quien ha hecho toda una carrera de la refutación de estos dos errores- afirma que:

La finalidad, los planes y las acciones de personas aisladas se interrelacionan de continuo con las de los demás. A su vez, tampoco este entramado de acciones y de planes de muchos hombres... está planeado; es decir, no puede comprenderse en función de los planes y motivos de los individuos ni tampoco en función de su modelo. (1993:568)

de solidaridad en los individuos y en la sociedad...".

² También desde la antropología social, Federico Kindgard (en prensa) ha realizado una penetrante crítica de la aplicación de este tipo de enfoque ingenuo al estudio de las cooperativas de trabajo.

³ La única excepción era la representada por un grupo de antropólogos mexicanos (Krotz 1985, 1988; Krotz et.al. 1985) cuyos trabajos nos sirvieron de punto de partida pero que, por desgracia, no trabajaban verdaderamente con cooperativas en el sentido de la tradición de Rochdale sino con ejidos colectivizados a la muy peculiar manera mexicana.

Esto lo ignoran quienes creen que es anormal el hecho de que la realidad de las cooperativas se aparte del modelo de Rochdale, como si fuera posible que no lo hiciera. Se supone que, puesto que el modelo está concebido para ejecutar y reproducir una "ética solidaria", lo normal sería que su aplicación diera lugar a organizaciones carentes de conflictos.

Junto con este principio, pusimos en práctica otro igualmente fundamental que, una vez más, Malinowski supo formular como nadie: "no pueden entenderse las reglas del juego sin conocer el propio juego" (1977:338). Se trata, claro está, del principio básico del trabajo etnográfico.

Siguiendo estas máximas, describí alguna vez al trabajo etnográfico como un emprendimiento que parte del supuesto de que la realidad se caracteriza por su diversidad y trata de aprehenderla a través de la exposición directa del investigador a ella, garantizada por la utilización prioritaria de las técnicas de observación participante y entrevistas abiertas. Esta perspectiva es la que hemos puesto en práctica quienes integrábamos aquel equipo de investigación toda vez que hemos escrito algo sobre la cooperativa de pescadores de Victoria.⁴ En un intento de sistematizar mi aproximación al análisis de la organización de cooperativas concretas, he propuesto (Balbi 1997a) definir a las cooperativas⁵ como entidades constituidas y regidas **formalmente** en términos de los instrumentos legales que reglamentan la aplicación de los principios emanados de la doctrina cooperativista. Con esta definición no hago más que delimitar un universo de casos por referencia a un nivel de organización formal, dejando abiertos los problemas de los vínculos efectivos entre (a) el modelo ideal constituido por la doctrina, (b) la formalidad institucional de las cooperativas concretas, y (c) la dinámica real de los procesos registrados en su interior y en sus relaciones con los factores del medio en que operan. Desde esta clase de perspectiva, no se presupone que las cooperativas son de una *u* otra manera sino, precisamente, que seguramente son de una *y* otra manera en diferentes casos y que, en fin, la única forma de saber cómo es cada una es observándolas;

⁴ Cfr.: Boivin, Balbi y Guebel 1987; Boivin et.al. 1989; Guebel 1993; Rosato 1997; Balbi 1994b; 1994c; 1996a; 1996c; 1997a; 1997b; 1997c; en prensa; Boivin, Rosato y Balbi 1997d. Por su parte, Federico Kindgard ha desarrollado una serie de excelentes trabajos etnográficos sobre tres cooperativas azucareras de Tucumán (1994a, 1994b).

⁵ Al proponer este tipo de definición me inspiré en los trabajos de Krotz (1985, 1988), reelaborando su definición de "cooperativa", que fuera concebida para la particular situación del agro mexicano, donde se aplica ese término a formas de organización muy variadas (incluyendo a las basadas en el modelo de la ACJ). Cfr.: Balbi 1997a.

particularmente, pienso que esto permite iluminar el hecho que los investigadores suelen presentar como uno de los principales -si no el principal- índice de "degeneración" cooperativa: la ignorancia de los principios básicos del cooperativismo que suelen exhibir los socios de gran parte de estas organizaciones.

En las páginas de esta tesis intentaré analizar desde esta perspectiva el caso de la cooperativa de Victoria, el cual se caracteriza -aunque, en realidad, esto no es demasiado peculiar- por presentar todos los rasgos propios de la "degeneración": ignorancia de los "seis principios" y de los contenidos del estatuto y el reglamento interno de la cooperativa, incesantes conflictos, desigual participación de los asociados, escasa colaboración con otras cooperativas, etc. Me propongo ofrecer una etnografía de esta cooperativa, y he optado por centrarme en los conflictos que enfrentan a sus asociados porque no sólo me parece que el conflicto es un elemento central de la vida social sino porque me interesa mostrar que esta cooperativa no es aberrante por el hecho de no ser una improbable utopía viviente. Todo mi trabajo apunta, en cierto sentido, a mostrar algo que debería resultar evidente: que cada cooperativa es como es y no como la doctrina dice que debería ser.

Al mismo tiempo, sin embargo, **me he propuesto mostrar el hecho, mucho menos obvio, de que existe cierta especificidad moral de la organización de la cooperativa que he tenido oportunidad de conocer, así como analizar la manera en que esa especificidad se relaciona con el modelo abstracto de los promotores de cooperativas.** De esta suerte, examinaré una cooperativa "degenerada", pero también una donde los asociados tienen ciertos valores morales que hacen que la institución no se asimile -aunque a veces se aproxime- a las figuras de ciertos empresarios que desempeñan en el proceso productivo el mismo rol que ella. Sin embargo, este objetivo permanecerá tácito en las páginas que siguen, contribuyendo a ordenarlas pero sin que se lo trate expresamente hasta la Conclusión.

Consideraciones metodológicas

He escrito, pues, una etnografía, pero ¿qué etnografía?. Sin duda, una representativa de lo que Marcus y Cushman (1991: 175 y ss.) han descrito como "realismo etnográfico". No tengo interés alguno por las etnografías de tipo introspectivo que estos autores consideran como superadoras del "género" realista. De hecho, considero improcedente lo substancial de su crí-

tica del tipo clásico de etnografías: el aporte de los postmodernos me parece reducido al llamado de atención respecto del problema de la autoridad del etnógrafo -pero, ¿acaso no lo habían hecho antes, y mejor, las antropólogas feministas y Clifford Geertz?-.

Al tomarse demasiado en serio la indicación de Geertz en el sentido de que "el etnógrafo escribe" (1987:31), los postmodernos han perdido de vista el hecho de que la escritura no es el punto de partida de nuestro trabajo sino que comenzamos por el extremo contrario: leyendo (Howell:1994). Es la lectura de etnografías lo que nos prepara para hacer etnografía, en la medida en que ella nos proporciona los ejemplares (Kuhn 1975; 1996) metodológicos tácitos en que se funda nuestra capacidad para reconocer y solucionar problemas científicos. **La autoridad del etnógrafo resulta del patrimonio de ejemplares metodológicos compartidos con sus lectores** (Balbi: 1997d).⁶

En definitiva, he optado por el clásico **estilo realista** porque pienso que sigue siendo el único capaz de servir de base a los trabajos comparativos que constituyen el *locus* de la producción de teoría en la antropología social. Las etnografías autodenominadas "experimentales" no pueden cumplir esta función porque sus resultados son, en cierta medida, incomunicables. Como afirma Howell (1994:322):

Newton claimed to "be standing in the shoulders of giants" and anthropologists can do the same -or at least they could, provided that we continue to write ethnographies in ways which enable others to build upon them- to encompass them.

En las páginas que siguen, por ejemplo, he adoptado el uso del **presente etnográfico** a pesar de que analizo hechos ocurridos entre 1984 y 1991. Por un lado, el presente etnográfico tiene la ventaja de ser gramaticalmente más simple que el pasado, especialmente si uno necesita escribir sobre procesos sociales desde una perspectiva diacrónica: escribir en pasado supondría emplear varios tiempos de verbo, introducir demasiados indicadores temporales y contar con una enorme atención del lector hacia los detalles. Por otro lado, dudo de que algún lector preparado se deje hoy día -si

⁶ Así, pues, resulta absurdo pensar que las características del realismo etnográfico señaladas por Marcus y Cushman constituyen estrategias de construcción de la autoridad del autor: la presentación de situaciones o sucesos temporalmente circunscritos no está presente para autorizar el texto (1991:180) sino porque los etnógrafos tienen al análisis de ese tipo de situaciones como una de sus más importantes herramientas metodológicas; la jerga científica no está presente para "embellecer" (¿?) el texto y "afirmar simbólicamente la competencia antropológica del autor" (1991:182) sino que los términos técnicos son los nombres de conceptos científicos empleados por el etnógrafo para construir y analizar sus problemas. Cabe preguntarse cómo es que estas ideas tan absurdas han tenido tanto éxito. He tenido oportunidad de revisar extensamente la concepción postmoderna de la etnografía en: Balbi 1996d y 1997d.

es que alguien lo hizo alguna vez- engañar por la apariencia de objetividad que resulta del uso del presente. Me valgo, pues, del presente etnográfico toda vez que expongo los patrones abstractos que creo distinguir en los procesos sociales que he analizado, mientras que -aplicando nuevamente una premisa del estilo realista- me vuelco hacia el pasado cuando relato acontecimientos puntuales (especialmente en el capítulo IV y, en menor medida, en el V y el VI).

Creo que el lector podrá encontrar todos los otros rasgos del realismo etnográfico en mi texto: generalización, marcación de la experiencia de campo, foco en situaciones específicas, "jerga", representación exegetica del punto de vista "nativo", etc. Son estas las características que hacen de una etnografía realista un texto científico y las asumo como tales. Sólo me he apartado del molde clásico en cuanto a la cuestión de mi propia presencia en el texto. En general, creo que la del etnógrafo debe ser una presencia poco "intrusiva", pero no me parece adecuado que desaparezca por completo del texto. Demasiada intromisión hace poco "comunicable" al texto pero el hecho de que uno "estuvo allí" es parte de lo que debe ser comunicado: lejos de ser un mero artificio de producción de autoridad, se trata de la esencia de nuestro método de investigación (Balbi 1997d; 1996d) y debe ser manifestado cada vez que ello sea necesario para aclarar la naturaleza de nuestros datos. En este sentido, estoy allí, en el texto, junto con los cinco compañeros con quienes estuve allí, en el campo.

He dicho que la teoría antropológica es de cuño comparativo, y la **comparación** es la fuente de todo mi análisis. Esto requiere de una aclaración porque no se trata de comparaciones demasiado ortodoxas. Comenté anteriormente la falta de bibliografía apropiada sobre cooperativas que enfrentamos al comenzar nuestro trabajo. Tampoco encontramos entonces demasiados trabajos sobre producción pesquera de carácter artesanal. Esto nos llevó desde un primer momento a buscar comparaciones con casos cuyas semejanzas y diferencias significativas con el nuestro se ubicaban a un nivel más abstracto⁷. De esa forma, me habitué a comparar casos que tenían muy poco que ver a nivel empírico y, así, cuando en 1990 comencé a interesarme por analizar cuestiones políticas, me pareció natural valerme de la literatura de la antropología política clásica y comparar los procesos que analizaba con casos contenidos en etnografías referidas a pueblos donde la

⁷ Así, por ejemplo, analizamos la producción pesquera comparándola con la producción agrícola de tipo campesino y con la agricultura empresarial. Cfr.: Rosato et.al. 1987; Balbi 1990, 1991.

organización social toda estaba basada en el parentesco. Estas comparaciones no están explícitas en el texto, en parte porque se trata de una etnografía y no he querido desviar demasiado la atención del lector y en parte porque no quería extenderme demasiado.⁸

Por varias razones, la etnografía que he escrito no es, quizás, la que hubiera querido escribir. Algunas de ellas tienen que ver con la naturaleza de mis materiales (el lector encontrará un comentario a este respecto en la Conclusión). Otra razón guarda relación con la necesidad de limitar la extensión del texto. Hubiese preferido escribir un tipo de etnografía donde las abstracciones siguieran a la exposición extensa de casos, emergiendo en algún modo de ellos, pero este es un procedimiento poco económico. Por esa razón, he debido optar por un estilo de exposición abstracta salpicada de casos ilustrativos lo que es, sin duda, más "autoritario" ya que deja poco espacio al lector para cuestionar mis interpretaciones con base en los datos; he intentado ser tan honesto como pude en cuanto a revelar claramente los límites existentes entre lo que puedo comprobar apelando a datos y lo que sólo supongo, pero no pretendo haber tenido un éxito completo.

En relación con lo anterior, tampoco he podido dar un gran espacio a la voz de nuestros informantes porque, como explico en la Conclusión, no grabábamos las entrevistas. Por ende, el lector no encontrará largas citas textuales. Ello no obstante, teníamos por regla el cuidarnos de memorizar cuanta expresión nos llamara la atención, tarea que se veía facilitada porque, siendo seis personas, muchas veces trabajábamos en parejas o en grupo. Ello me ha permitido atender centralmente en mi análisis a numerosas palabras y expresiones, tanto habituales como registradas en alguna ocasión puntual. No pude, en cambio, emplear ciertas técnicas de análisis que requieren de registros textuales (véase, a este respecto, la Conclusión).⁹

⁸ El lector sólo encontrará una de estas comparaciones expuesta en el texto (en el capítulo VI, donde recurro a los trabajos de Meyer Fortes sobre el parentesco entre los Tallensi para analizar el origen de la moralidad de los asociados de la cooperativa) mientras que el resto subyacen al texto y sólo se reflejan en las continuas referencias bibliográficas que hago a autores como Malinowski, Evans-Pritchard, Leach, Turner y Gluckman. Algunas de estas comparaciones aparecen en mis trabajos anteriores: Balbi 1994a; 1994b; 1994c; 1995; 1996a; 1997a; 1997b; 1997c; en prensa. Las discusiones teóricas más generales en que se funda mi recurso a este tipo de bibliografía etnográfica han sido desarrolladas en: Balbi 1992 y 1993. Sus fundamentos metodológicos se encuentran en: Balbi 1996d y 1997d.

⁹ A lo largo de todo el texto he empleado las cursivas para denotar las expresiones de los informantes y de la documentación de la cooperativa (actas, estatutos, etc.), agregando comillas cuando se trata de citas de dichos registrados en una ocasión determinada: por ejemplo, cuando escribo *acopiador* estoy usando una expresión habitual de la gente, mientras que cuando escribo "*acopiador*" se trata de una expresión puntual de un informante o de un documento determinados.

La **perspectiva temporal** de mi trabajo también requiere de una aclaración. La cooperativa fue creada en 1974 y operó hasta 1978, año en que fue desactivada, reiniciando sus actividades en 1984. Nuestro trabajo de campo en el área se inicia en 1986 y se prolonga con cierta continuidad hasta 1989; posteriormente cuento con información ocasional, producto de visitas esporádicas al campo y del hecho de que Ana Rosato y Mauricio Boivin se encuentran radicados en Victoria.

Mi tesis, sin embargo, sólo cubre expresamente el período 1984 - 1990. Si bien cuento con bastante información sobre la primera etapa de la cooperativa -cuya historia me tocó relevar hacia el comienzo de nuestra investigación-, no me he detenido aquí sobre su análisis atendiendo a la necesidad de no extenderme excesivamente (me limitaré a examinarla muy brevemente en el capítulo VI). Asimismo, no me ha sido posible examinar en esta breve tesis los efectos de la reciente incorporación de actividades de industrialización del pescado al campo de acción de la cooperativa, lo que hubiese sido interesante puesto que mi análisis del período aquí cubierto presta gran atención al hecho de que la cooperativa se dedicara entonces exclusivamente a actividades comerciales. Por la misma razón, me he visto forzado a excluir cualquier análisis de las transformaciones producidas en la cooperativa a partir de 1992, cuando la apertura del mercado brasileño para la producción pesquera de la zona dio lugar a cambios en la organización de la producción (cfr.: Boivin, Rosato y Balbi 1996c; 1997b; 1997c; 1996b), así como de los efectos de la relativa estabilidad económica de los últimos años sobre la política interna de la institución. En todos los casos, sin embargo, mi análisis supone tales comparaciones a pesar de que me he visto impedido de explicitarlas.

Plan de la tesis

Me he propuesto respetar otro principio básico del trabajo etnográfico

También empleo las cursivas para denotar expresiones extranjeras, nombres de instituciones y referencias documentales y bibliográficas, casos en los que será evidente para el lector. Asimismo, utilizo las comillas sin cursiva para citar bibliografía o para relativizar alguna expresión (tal como lo hice en el párrafo precedente con "autoritario"). Finalmente, me he apropiado de un par de expresiones corrientes entre las personas relacionadas con la producción pesquera, alterando su sentido para convertirlas en categorías de mi análisis. Tales son los casos de los conceptos de "pescador grande" y "pescador chico", y de "acopiador local" y "acopiador extralocal", que explicaré en su momento.

en su versión clásica o "realista": la **intención totalizadora**. Pienso que la etnografía debe proponerse poner en práctica un enfoque integrador aunque, en la práctica, sea imposible lograrlo plenamente. Porque se trata de algo más que de una declaración de intenciones: es un objetivo que tiene una eficacia característica en cuanto impone procedimientos de análisis al investigador. La intención totalizadora opera -como los ideales morales en Durkheim- a la manera de un "objetivo elevado aunque incierto", capaz de inspirarnos y de regir nuestros actos así sea imperfectamente. Así, pues, he intentado analizar los conflictos de la cooperativa atendiendo en capítulos sucesivos a factores relativos a los niveles de análisis económico, institucional, político y simbólico (una clasificación dudosa que empleo aquí solamente para sintetizar mis objetivos en pocas palabras).

Cuando se trabaja durante muchos años con otras personas, los límites entre las ideas propias y las ajenas se vuelven sumamente difusos. Muchas ideas y observaciones que ocupan un lugar central en mi análisis son ajenas, pero no soy capaz de identificarlas a todas. Puedo referir algunas a trabajos escritos por mis compañeros. A este respecto, me he beneficiado enormemente de la lectura de las tesis de doctorado de Ana Rosato (1997) y de maestría de Claudia Guebel (1993), así como de la de un informe inédito de Cecilia Ayerdi (1989). No siempre comparto sus interpretaciones, pero me han proporcionado análisis esclarecedores de algunas cuestiones y minuciosos exámenes de hechos localizados.

Otras ideas y observaciones, simplemente, han dado vueltas por años entre nosotros después de que alguien las echara a rodar durante alguna conversación más o menos formal y su origen se ha perdido. Aprovecharé la exposición del plan de mi tesis para mencionar a aquéllas que puedo identificar, disculpándome desde ya por cualquier omisión que pudiera cometer involuntariamente. Por cierto que el cuadro general es de mi exclusiva responsabilidad, aunque en modo alguno sus eventuales méritos puedan ser considerados como logros individuales.

El plan general de la tesis es el siguiente:

- El capítulo I está dedicado a ofrecer una perspectiva general de la

organización del proceso productivo y del lugar que la cooperativa ocupa en el mismo, al sólo objeto de hacer inteligible el análisis posterior¹⁰. Dos elementos clave de este capítulo datan de 1987: la distinción entre tipos de acopiadores, producto de Mauricio Boivin y Ana Rosato; y la observación de que la cooperativa cumple en proceso productivo el mismo rol que otros actores, de Ana Rosato.

- A través del análisis del diseño institucional ideal de la cooperativa y de su implementación efectiva, en el capítulo II determino los principales temas de los conflictos que me ocupan y los medios clave de su resolución.

- En el capítulo III examino el entramado formado por las relaciones mantenidas por los asociados entre sí y con terceros, determinando una serie de rasgos que tienden a perdurar a lo largo del tiempo. Asimismo, examino los patrones que tienden a asumir los alineamientos que ellos forman de cara a sus enfrentamientos. En este capítulo saco provecho de observaciones de Cecilia Ayerdi (1989) respecto de la vinculación entre la pertenencia a la cooperativa y los procesos de reproducción de las unidades domésticas y productivas de los pescadores.

- En el capítulo IV examino el detalle de los conflictos producidos en la cooperativa entre 1984 y 1989, ilustrando la operación de los patrones expuestos en el capítulo anterior y, al mismo tiempo, relativizándolos al exponer su origen histórico y su combinación con factores coyunturales e irrepetibles. Aquí me aprovecho extensamente de análisis de los datos realizados por Ana Rosato (1997) y Claudia Guebel (1993). Particularmente, he encontrado una gran utilidad a una observación de Rosato respecto de la influencia de la situación de la economía nacional y del mercado pesquero de aquellos años sobre los conflictos que examino. Asimismo, la idea de que hacia 1986-87 existía en la cooperativa una situación de "dualidad de poder" nunca se me hubiese ocurrido de no ser porque la lectura del minucioso análisis realizado por Guebel respecto de cierta asamblea ordinaria de la

¹⁰ Lo que aquí expongo es un resumen mínimo de los análisis que hemos realizado, a los cuales remito al lector por un panorama más exhaustivo: Rosato et.al. 1987; Balbi 1990, 1991, 1994a, 1994b, 1995; Boivin 1991; Rosato 1997; Boivin, Rosato y Balbi 1996a, 1996b, 1996c, 1997a, 1997b, 1997c.

cooperativa que fracasó por una aparente falta de quórum me hizo apreciar algunos hechos que había pasado por alto. La idea de que existían en la cooperativa dos "políticas" alternativas para el manejo de los asuntos de la entidad deriva de una observación expuesta por primera vez en un trabajo redactado por todo nuestro equipo de investigación hace muchos años (Boivin et.al. 1989). Mis principales fuentes de inspiración teórica para este capítulo y el precedente tienen que ver con la antropología política británica de las décadas del cuarenta al sesenta y con algunas ideas de Malinowski que en cierto sentido se anticiparon al desarrollo de la especialidad.¹¹

- En el capítulo V me ocupo de examinar las formas de representación simbólica de los conflictos, las cuales se centran en apelaciones a una serie de expresiones inspiradas en la doctrina cooperativista. Me pregunto por la eficacia simbólica de tales apelaciones, concluyendo que ella deviene del hecho de que las expresiones en cuestión remiten a ciertos valores morales compartidos por los asociados.

- En el capítulo VI examino esos valores, intentando determinar el origen de su carga moral, lo cual me lleva a examinar el proceso de reactivación de la cooperativa en 1984 y a retomar el problema de la posición que la institución ocupa en el proceso productivo. Asimismo, analizo las formas de reproducción de esos valores, examinando a tal efecto la forma en que los asociados recuerdan la historia de la cooperativa en la década del setenta, la ritualización de la interacción en diversas situaciones y, por último, la manera en que la propia utilización simbólica de los valores contribuye a su reproducción. La importancia de la versión "nativa" de la historia de la cooperativa me fue señalada por Claudia Guebel al comentarle mi hipótesis sobre la relación de la moralidad de los asociados con la competencia existente entre la institución y cierto intermediario. Las obras de Edmund Leach y de Victor Turner sobre representación simbólica y ritual, de Raymond Firth y Julian Pitt-Rivers sobre valores, de Meyer Fortes sobre la moralidad del parentesco y, en general, la obra de Emile Durkheim leída

¹¹ Parte de los temas analizados en los capítulos III y IV habían sido trabajados en: Balbi 1994a, 1994b, 1994c, 1996c, en prensa.

desde cierta orientación proporcionada por un curso dictado por Eduardo Archetti en la *UNaM*, constituyen los fundamentos conceptuales básicos del análisis que desarrollo en los dos últimos capítulos.¹²

- Por último, en la conclusión repaso los límites de mi intento de ofrecer un análisis totalizador de mi objeto y me extiendo brevemente sobre la importancia de insistir con ese tipo de perspectiva. También me ocupo allí de discutir brevemente el carácter formativo de mi experiencia de investigación sobre la pesca entrerriana y sugiero que el tipo de saber que resulta del trabajo etnográfico es relativamente inasible.

¹² Parte de las cuestiones que trato en los capítulos V y VI fueron desarrolladas anteriormente en: Balbi 1996a, 1996c, 1997a 1997b y 1997c. También me he valido de un trabajo que escribí en colaboración: Boivin, Rosato y Balbi 1997d.

Capítulo I

Lugar de la cooperativa en el proceso productivo

Eso no es una cooperativa,... esos son acopiadores.

Un pescador no cooperativizado

La pesca en el contexto local

El Departamento de Victoria se encuentra localizado al sudoeste de la provincia de Entre Ríos. Favorecidas por las características del clima y los suelos, similares a las de la pampa húmeda, la ganadería y la agricultura son las actividades dominantes en su economía. Sin embargo, la mayor parte de esas tierras consiste de islas y anegadizos sometidos a las crecidas periódicas del Paraná y destinados principalmente al engorde de ganado, la pesca, la caza y la apicultura.

La capital del departamento se alza en la ribera del riacho Victoria, una de las tantas ramificaciones del curso del Paraná¹³. La ciudad lleva una existencia más bien modesta, dedicada al comercio local y a la provisión de servicios para el Departamento; su población actual es del orden de los 25.000 habitantes.

No es sencillo determinar la cantidad de habitantes del Departamento que se dedican a la pesca, particularmente porque la mayor parte de los hombres que lo hacen también desarrollan otras actividades (caza comercial, empleo rural, albañilería, trabajo eventual en el *corralón* municipal, etc.), en una alternancia que se da tanto en el ciclo anual como a través de la historia laboral a largo plazo de cada individuo¹⁴. Según la estimación más confiable (Boivin 1991), los pescadores que se dedican regularmente a la actividad son

¹³ A principios de siglo, toda la zona mantenía a través del puerto de la ciudad un activo comercio de ganado y cereales con la capital del país, pero posteriormente el puerto fue reemplazado por las carreteras como vía comercial y la ciudad se vio limitada a dedicarse a la provisión de servicios para la zona.

¹⁴ Esto supone que en los registros electorales a los pescadores generalmente se les atribuya alguna actividad asalariada (peón de campo, albañil, etc.), lo que refleja tanto la complejidad de sus historias laborales como los criterios burocráticos. Por otro lado, dada la combinación de actividades mencionada, la cantidad de pescadores activos varía permanentemente: tanto diversos procesos de largo plazo como datos coyunturales -como los precios del pescado y los cueros- generan importantes movimientos de mano de obra de y hacia la actividad que hacen imposible estimar a ciencia cierta la cantidad de pescadores. Hay más de 400 licencias de pesca comercial registradas en todo el Departamento, pero ese total incluye a personas que han dejado de pescar hace años y a otras que sólo lo hacen ocasionalmente.

alrededor de 250. Entre la mitad y los dos tercios de ellos habitan en la ciudad, si bien una importante porción de esta población -observada en plazos de 30 o más años- mantiene un patrón de residencia trashumante entre la ribera y las islas (cfr. Boivin, Rosato y Balbi 1997a).

Si bien se trata de una actividad menor por comparación con la agricultura y la ganadería, la pesca presenta una importancia política y económica reconocida a nivel local por las sumas de dinero que involucra y por la cantidad de familias que dependen -al menos de manera parcial- de ella para su subsistencia. Así lo atestigua el elevado rendimiento medio mensual por pescador en el Departamento¹⁵, que evidencia la importancia potencial de la actividad a nivel local¹⁶. Por otra parte, es posible apuntar que a partir de 1987 los gobiernos provinciales y municipales han brindado a la pesca una atención considerable (cfr. Rosato 1997).¹⁷

Entre las especies que son objeto de pesca comercial en el área (Boivin 1991; Espinach Ros y Delfino 1993) se destaca netamente el sábalo (*prochilodus lineatus* y *p. scrofa*)¹⁸, que representa un 95% de la producción del Delta entrerriano (información de la *Dirección de Recursos Naturales* de la provincia). También son objeto de explotación el surubí (*pseudoplatystoma coruscans* y *p. fasciatum*), el dorado (*salminus maxillosus*), la boga (*leporinos*

¹⁵ Según Espinach Ros y Delfino (1993), el rendimiento medio mensual por pescador en el Departamento de Victoria se calculaba hacia 1992 en 1580 kg de sábalo, lo que implica una captura anual por pescador de 19 toneladas, teniendo en cuenta la captura mensual a lo largo de 12 meses de pescadores que dedican a la actividad, en promedio, el 50% de su tiempo, con un rango que va de menos del 25% al 90%. Ciertamente, por entonces no todos los pescadores dedicaban tanto tiempo a ella, por lo que no era posible calcular por esta vía el total anual del Departamento.

¹⁶ Existen otros indicadores de la importancia económica de la pesca a nivel local. Por ejemplo, la combinación del primer lugar ocupado hacia 1987 por el puerto de la capital departamental en la producción pesquera provincial y el notable segundo puesto de la localidad de Puerto Esquina, del mismo Departamento (PID 149-CONICET:10). Asimismo, los niveles de producción alcanzados por la cooperativa de pescadores -única entidad de la que es posible obtener información confiable- también revelan un movimiento notable. Por ejemplo, entre octubre de 1986 y noviembre de 1987, la cooperativa vendió 280.737 sábalos (algo menos de 600.000 kg) y 14.916 kg de pescado de línea (surubí, dorado, patí, etc.), lo que constituye una producción impresionante, especialmente si se considera que la entidad agrupa solamente a una parte de los pescadores de la ribera.

¹⁷ En el curso de los capítulos subsiguientes tendremos oportunidad de referirnos a la política gubernamental para el sector pesquero. Como testimonio incidental de la significación del sector pesquero en la política local, cabe destacar que en 1989 el ejecutivo municipal incluyó a la cooperativa de pescadores entre las instituciones convocadas (junto, por ejemplo, a la *Sociedad Rural* local) para participar de un complejo operativo concebido para evitar que se produjeran en la ciudad saqueos del tipo de los que ocurrieron en Buenos Aires o Rosario (Boivin y Rosato, en prensa).

¹⁸ Todas las denominaciones científicas han sido extraídas de Espinach Ros y Delfino 1993.

obtusidens), el patí (*luciopimelodus pati*) y los bagres comunes (*pimelodus albicans* y *p. clarias maculatus*). La extraordinaria riqueza en sábalo del área del valle aluvial entrerriano -Departamentos de Victoria, Gualeguay e Islas-, se relaciona con el desarrollo de larvas y juveniles que la corriente trae del área de reproducción ubicada aguas arriba, en el tramo inferior del Paraná Medio.¹⁹

Las técnicas que pueden ser empleadas para la captura de las principales especies se diferencian en función de sus formas de alimentación. El dorado, el surubí, el patí y la boga pueden ser capturados con diversas técnicas que involucran la utilización de anzuelos y carnadas, mientras que el sábalo debe serlo con redes ya que no pica por ser iliófago (se alimenta de sedimentos finos con altos contenidos de materia orgánica principalmente; Espinach Ros y Delfino 1993:11); por otro lado, las especies mencionadas en primer término también son levantadas en las redes cuando se pesca sábalo²⁰. A su vez, esto se correlaciona parcialmente con otra diferenciación referida a los hábitos de consumo humano relativos a estas especies: el sábalo es un pescado barato, en relación a lo cual se aduce su alto contenido en grasas; en cambio, el dorado, el surubí y el patí son considerados pescados de mayor calidad, por lo que son más caros (la boga tiende a ocupar a este respecto una posición intermedia). De allí la importancia del área del Delta como centro productivo: la especie más barata y de mayor consumo, el sábalo, es allí más abundante que en cualquier otro lugar de la cuenca del Paraná.²¹

¹⁹ De acuerdo con Espinach Ros y Delfino (1993:4), las principales especies presentan un comportamiento migratorio como parte de sus estrategias de reproducción, alimentación y ocupación del hábitat: los peces forman cardúmenes y se desplazan hacia sus áreas de reproducción. La zona de reproducción de las poblaciones del Paraná Inferior y del tramo inferior del Paraná Medio se encuentra en los últimos tramos del Paraná Medio, aguas arriba del área que aquí nos ocupa.

²⁰ La información sobre este particular proviene de las siguientes fuentes: Rosato et.al. 1987; Boivin 1991; Espinach Ros y Delfino 1993. Las especies susceptibles de ser capturadas con anzuelos -llamadas colectivamente *pescado de línea* por los actores- se pescan con *espineles*, líneas con anzuelos que son tendidas desde el bote o desde tierra indistintamente. En cuanto a la pesca con redes, existen dos técnicas principales, a las cuales corresponden sendos tipos de redes: el *calado*, donde la red se deja fija, frecuentemente por la noche, atada o sujeta por piedras y que requiere del uso de mallas de *tres telas* (que tienen un *espejo* que forma una suerte de bolsa donde el pescado queda atrapado); y el *lançado*, donde se dirige el pescado hacia la red con el ruido del motor del bote o con golpes en el agua, y en el cual se utilizan trasmallos *simples* (sin *espejo*).

²¹ En el Departamento de Victoria, por ejemplo, esta diferenciación se refleja en la existencia de dos formas diferentes para el establecimiento de los precios de venta de estas especies del pescador al comerciante que las transporta a los centros de consumo: el sábalo y la boga (que, como el anterior, tiene bastante grasa) son pagados *por pieza*, mientras que los restantes lo son *por peso*.

El rasgo más destacado de las artes de pesca desde el punto de vista económico es que son de una relativa sencillez y que presentan costos bajos²². Esto significa que **nos encontramos ante pesquerías de pequeña escala o artesanales**: se trata de una actividad desarrollada en base a tecnologías sencillas y baratas, que generalmente puede ser desarrollada por un sólo hombre o por equipos pequeños.

Principales características del proceso productivo

El origen del proceso productivo pesquero (cfr. Balbi 1990) se remonta a la década del sesenta, cuando inician sus operaciones en el Departamento varios *acopiadores* (término aplicado por los actores a todos los individuos que desarrollan actividades comerciales en el proceso productivo pesquero) provenientes de la provincia de Santa Fe. Estos *acopiadores* inician la venta de pescado fresco -esto es, no congelado sino enfriado en hielo picado- a los mercados del NOA y la provincia de Misiones. En un principio, los *acopiadores* operaban con pescadores asalariados, pero poco a poco fueron volcándose a la compra de pescado a productores independientes²³. Desde ese

²² Se trata de implementos a los que es relativamente sencillo acceder (los *espineles* son armados por los propios pescadores y las redes son tejidas por ellos mismos con materiales comprados o bien encargadas a especialistas locales) y que son fácilmente reparados por los propios pescadores. A ellos se agregan botes, generalmente de madera y de unos 5 metros de eslora, y motores tipo *villa* de 8 o 12 hp, cuyos costos también son relativamente bajos.

²³ He analizado extensamente los orígenes del proceso productivo pesquero en el área en: Balbi 1990 y 1995. Los primeros *acopiadores* entregaban *herramientas* (bote, motor, redes de nylon, *espineles*, anzuelos, etc.) a hombres de la zona que trabajaban para ellos en condición de peones. Abrieron así nuevos mercados para el potencial pesquero del área, que hasta entonces sólo era consumido localmente o destinado a la producción de aceite de pescado, posteriormente prohibida por causa de la naturaleza destructiva de sus técnicas de pesca. Ahora bien, mucha gente contaba con los conocimientos necesarios para pescar y la tecnología introducida por los *acopiadores* no difería demasiado de la utilizada anteriormente en la zona (sólo suplantaba las redes de algodón por las de nylon, más resistentes, e introducía el motor en lugar de la vela y los remos). Ello permitió que un gran número de personas se volcaran a la actividad de manera independiente, lo que fue bien recibido por los *acopiadores*, quienes encontraron conveniente transferir costos y riesgos a pescadores independientes que no estaban en condiciones de forzarlos a pagar las pérdidas que eventualmente se producen por causa de la dependencia de la producción respecto de un recurso natural y por obra de diversos factores imponderables, así como desentenderse de la reproducción de las unidades productivas y domésticas de los pescadores en las temporadas en que la demanda baja y la actividad se acerca a la parálisis total. Así, la relación entre el *acopiador* y el pescador dejó paulatinamente de fundarse en el asalaramiento del segundo para pasar a basarse en la venta de sus productos. En este proceso intervinieron numerosos actores locales que invirtieron módicos capitales acumulados anteriormente en la compra de herramientas con las que instalaron equipos de peones asalariados, así como otros que comenzaron a operar como intermediarios, relevando a los *acopiadores* de las tareas de organización de la producción. Este es el tipo de organización de la producción que predominaba durante el período aquí considerado, aunque algunos *acopiadores* conservaban también

momento y hasta 1992 -cuando ingresan a la actividad empresas exportadoras de pescado (cfr. Boivin, Rosato y Balbi 1996c, 1997b)- predominó la modalidad de organización de la producción que describo a continuación.

La pesca se presenta dividida en dos grandes **procesos de trabajo**: el de captura del pescado y el de traslado. De un lado tenemos a los pescadores, que suelen formar sus equipos de trabajo (habitualmente de dos personas, aunque un hombre puede pescar solo) junto con miembros de su unidad doméstica²⁴, aunque también pueden asociarse con otros pescadores o contratar un *peón*. Del otro lado encontramos a los acopiadores que llamaré "extralocales" (por oposición a los "locales", de los que hablaré más adelante²⁵), provenientes en general de Santa Fe, quienes cuentan con los medios técnicos (camiones térmicos, máquinas para picar hielo, etc.), los contactos y la capacidad de gestión necesarios para acceder a los centros de consumo. En términos generales, estos actores son los únicos capacitados para operar en esos centros. Para todas las tareas que ello requiere se valen de trabajadores asalariados: choferes que con frecuencia se encargan también de negociar el pescado y controlar su carga y descarga, y equipos locales de especialistas en la selección y carga del pescado.²⁶

Esta división en dos procesos de trabajo desarrollados por actores distintos y formalmente independientes unos de otros²⁷ resulta de la desigual-

equipos de pesca propios.

²⁴ Al hablar de "unidad doméstica" hago referencia a una unidad de residencia y de consumo cuyas relaciones internas están basadas fundamentalmente pero no exclusivamente en el parentesco y que regula las actividades productivas de sus miembros. Las unidades productivas de los pescadores no se identifican con sus unidades domésticas -ya que pueden estar integradas por terceros-, pero sus actividades son reguladas en función del estado de éstas (fundamentalmente en lo que hace a la proporción entre consumidores y productores). Volveré sobre la relación entre las unidades domésticas y productivas de los asociados de la cooperativa en el capítulo III. Sobre el rol de las unidades domésticas en cuanto a la organización del proceso productivo, véase: Ayerdi 1989.

²⁵ En adelante, al escribir *acopiadores* en cursiva haré referencia, siguiendo el uso local, al conjunto de los acopiadores locales y extralocales y de los propietarios de embarcaciones de acopio de pescado. El uso del término sin cursivas reemplaza a las expresiones compuestas "acopiador extralocal" o "acopiador local" según el contexto de su aparición.

²⁶ El propio acopiador realiza un trabajo muy importante de negociación, estableciendo acuerdos con los proveedores de pescado y haciéndose cargo personalmente de toda la operación en momentos críticos tales como las vísperas de Semana Santa, cuando la demanda de pescado alcanza su punto máximo y la competencia entre los extralocales se exagera (Balbi 1994a).

²⁷ Anteriormente he analizado extensamente la lógica de esta modalidad de organización de la producción (Balbi 1990), su funcionalidad desde el punto de vista del proceso de acumulación del capital (Balbi 1991) y la dinámica de las relaciones de fuerzas que se dan entre los actores y que permite dar cuenta de algunos de sus rasgos característicos (Balbi 1994a y 1995). Véanse también: Rosato 1997; Ayerdi 1989.

dad básica existente en cuanto a la distribución de las condiciones técnicas de la producción. **Entre el pescador y el extralocal se entabla una relación de intercambio desigual, de extracción de plusvalor en forma de productos**²⁸: el pescador, que no puede conservar fresco el pescado, se ve forzado a aceptar los precios que impone el extralocal, quien cuenta con el camión térmico y el hielo necesarios para ello.²⁹

El paulatino vuelco, ocurrido durante la década del sesenta, desde el empleo de pescadores asalariados hacia la relación comercial entre acopiadores y pescadores independientes es el hecho fundacional del proceso productivo pesquero, ya que da lugar a una situación que se reproduce conservando su rasgo fundamental: porque los pescadores - dados el escaso valor de sus medios técnicos y la pobre productividad de su trabajo- son incapaces de transferir o extender su actividad al proceso de traslado, el cual requiere de equipos de mucho más valor³⁰; y porque, además, los somete a un intercambio desigual que les arrebatara las que, a su juicio, deberían ser sus *ganancias*, dejándolos en condiciones en las que apenas si pueden asegurar la reproducción de sus unidades domésticas y de las condiciones técnicas de sus procesos laborales.³¹

²⁸ En la práctica -como veremos en un momento-, esta relación es mediada por ciertos actores. Sin embargo, a fines de simplificar la exposición, me permitiré por el momento analizar el intercambio desigual como si sólo involucrara a dos actores: el pescador, explotado, y el acopiador extralocal, explotador.

²⁹ Esta situación es un resultado de la historia de la actividad que he resumido en la nota N° 11: las condiciones técnicas establecidas por la aparición de los extralocales para el proceso de captura permitieron el ingreso de unidades independientes en él, pero lo importante aquí es que esas unidades presentaban bajos niveles de reproducción y que, dados los medios técnicos con que ingresaron a la actividad, su productividad era también baja. Por un análisis completo de esta cuestión, véase: Balbi 1990:88 y 89. He analizado las estrategias desarrolladas por los pescadores de cara a la desigualdad de los intercambios en: Balbi 1994a.

³⁰ Es menester advertir que ésta es solamente una generalización. De hecho, algunos pescadores logran niveles de reproducción ampliada de sus unidades domésticas y productivas (la pertenencia a la cooperativa favorece, como veremos en el capítulo III, este tipo de proceso), llegando en ciertos casos a extender su actividad al proceso de traslado. Sin embargo, se trata siempre de casos aislados, caracterizados por el desarrollo de algún tipo de estrategia que permite al pescador superar -en condiciones favorables- la desigualdad básica existente en cuanto a la distribución de las condiciones técnicas de la producción. Por ejemplo, podemos mencionar la reinversión sistemática de los excedentes obtenidos en diversas actividades (pesca, caza, apicultura, etc.) en la compra de herramientas para la pesca, estrategia que tiene por reverso la limitación del consumo no productivo de la unidad doméstica del pescador.

³¹ Me es imposible considerar en este lugar el papel del Estado en la conformación histórica del proceso productivo pesquero. A este respecto, remito al lector a la tesis de doctorado de Ana Rosato (1997), quien ha mostrado que la existencia de una determinada "estructura jurídica" -esto es, un sistema de dominación extraeconómica estructurado en torno de un conjunto de leyes y de prácticas de control estatal de la actividad- es condición de posibilidad del intercambio desigual que caracteriza

En general, esta relación es mediada por terceros actores: generalmente, el pescador no vende sus productos directamente al acopiador extralocal, sino que lo hace a una serie de **"intermediarios"**. Utilizo esta categoría para hacer referencia a los **individuos o instituciones que ocupan en el desarrollo de las actividades productivas un lugar definido por la articulación de las tareas productivas desarrolladas en los dos procesos de trabajo**³². La razón fundamental por la cual estos actores son capaces de insertarse en el proceso productivo radica en el hecho de que el acceso a los centros de consumo es controlado por empresarios que no residen en el área. Dado el carácter altamente perecedero del producto y las condiciones técnicas imperantes, el establecimiento de una coordinación efectiva y confiable entre las operaciones de pescadores y acopiadores es un asunto delicado que la condición "extralocal" de éstos no hace sino agravar. En estas condiciones, la posibilidad de participar en la actividad queda abierta para cualquier actor capaz de concentrar la producción de un número relevante de pescadores y de coordinar eficazmente sus operaciones con las de los extralocales.

La tarea de los intermediarios es, pues, la de asegurar que los pescadores salgan a trabajar los días en que hay *entrega*, esto es, aquéllos en que se anuncia la llegada de los extralocales. Cada intermediario informa a *sus pescadores* acerca de las fechas de *entrega* y se asegura de que salga a pescar una cantidad de equipos suficiente como para cubrir el volumen de pescado que el extralocal le ha encargado.

Encontramos tres tipos de intermediarios principales que se valen de diferentes recursos para desempeñar sus actividades. En primer lugar, el acopiador local (uno sólo en el período considerado, si bien en la década del setenta había varios) que, sin aportar un capital propio, se vale de sus relaciones personales con numerosos pescadores para concentrar su producción. En segundo lugar, los propietarios de embarcaciones de acopio, que adquieren pescado en la zona de islas a los pescadores allí asentados y lo revenden a los extralocales. Y, por último, la cooperativa de pescadores, que concentra la producción de sus asociados y adquiere la de otros pescadores

a la pesca y la caza comercial entrerrianas.

³² Respecto de mi empleo del término "intermediario", véase: Balbi 1995:150 y 151; en ese trabajo he examinado extensamente las condiciones y los efectos de la participación de los intermediarios en el proceso productivo pesquero.

para su reventa.³³

Así, pues, la cooperativa ocupa en el proceso productivo una posición definida por su rol en la articulación de los dos procesos de trabajo y en virtud de tal posición compite con el acopiador local y con los propietarios de embarcaciones, si bien desde el punto de vista de los asociados esa competencia se centra en el acopiador local (hecho que ha de revelarse como fundamental para una de las cuestiones centrales de mi análisis; véase el capítulo VI). Por otra parte, la posición ocupada por la cooperativa en la organización del proceso productivo está directamente relacionada con las modalidades que asumen los conflictos que se producen entre sus asociados, como veremos a lo largo de los próximos capítulos.³⁴

³³ Aparte de los mencionados, otros actores median las relaciones entre extralocales y pescadores, aunque su incidencia es mucho más modesta. Por ejemplo, algunos de los estibadores que cargan el pescado en los camiones tienen relaciones personales con unos pocos pescadores que generalmente entregan su pescado al extralocal con quien ellos trabajan. También se da el caso de un pescador muy respetado -Mariano, con quien volveremos a encontrarnos en diversos pasajes de esta tesis- que congrega a varios pescadores de menores recursos, quienes lo siguen en su adopción de una u otra estrategia comercial.

³⁴ No me extenderé por el momento en el análisis de las modalidades de operación de los intermediarios, a las cuales haré una breve referencia en el capítulo VI. Véanse: Balbi 1994a, 1995.

Capítulo II

Fundamentos institucionales de los conflictos

A mere statement of the rules, an assertion that «this is the custom», tells us extremely little until we have observed in detail a particular application of the rules. It is only when we have observed the practice that the rule, as an ideal type, acquires meaning.

Edmund Leach (*Pul Eliya*)

Ya sabemos que la cooperativa se inserta en el proceso productivo a nivel de las transacciones comerciales que vinculan las tareas de captura con las de aprovisionamiento de los centros de consumo. Esto se relaciona con el diseño institucional de la entidad: toda cooperativa concreta se corresponde con un tipo abstracto de cooperativa, sea de trabajo, de industrialización, de crédito o, como en este caso, de comercialización. El examen de este diseño institucional será fundamental ya que, al develarnos cuáles son los aspectos de la actividad de los asociados que están sometidos a una organización cooperativa, nos permitirá comprender cuáles son los temas en los que han de verse enfrentados entre sí. Asimismo, el examen del diseño formal de la cooperativa nos permitirá aprehender el foco de esos enfrentamientos: esto es, determinar cuáles son las posiciones administrativas cuyo control es necesario para imponerse en el curso de los conflictos.

Pero ¿acaso no he dicho que el análisis debe partir de la observación de cada cooperativa concreta y no del modelo ideal de la organización cooperativa a riesgo de, en caso de proceder a la inversa, terminar creyendo que la realidad es una mera ejecución más o menos inexacta del modelo?. Así lo creo, en efecto, pero no me propongo aquí cometer esta clase de aberración. Mi punto de partida es, de hecho, la observación de ciertas características de la organización institucional efectiva de la cooperativa y la comprobación de que -contrariamente a lo que sucede en otros aspectos- ellas se asemejan considerablemente al modelo establecido en el estatuto.

Las características en cuestión se refieren a los rasgos más generales de la organización de la cooperativa: el área de la actividad pesquera que es objeto de sus operaciones y su diseño administrativo. No es casual que sean éstas las características de la cooperativa que más se asemejan a las previsiones del estatuto sino que, según creo, existen dos razones que concurren para producir ese resultado.

La primera es que, de hecho, los asociados de la cooperativa son

hombres que han optado por adoptar cierto modelo de organización determinado -y no otro-. Es posible que lo ignoren casi todo respecto de los detalles del modelo, pero también lo es que ellos hacen un esfuerzo consciente por adoptarlo según su mejor saber y entender. Si bien desde el punto de vista de un observador que conoce el modelo ideal -como es el caso del antropólogo- se advierte la existencia de una variedad de versiones del modelo entre los actores de cuya confrontación resulta la organización efectiva de la cooperativa (según veremos en el capítulo V), ello no debe conducirnos a suponer que los actores no se toman en serio el modelo que dicen haber adoptado. En este sentido, concuerdo con Maurice Bloch, quien ha señalado que la obra de Meyer Fortes sobre la moralidad del parentesco (1949, 1969) demuestra que es preciso tomar seriamente las afirmaciones de los actores sobre sus propias acciones "unless reasonable evidence can be produced to justify its being set aside" (Bloch 1973:78). Y, en efecto, en los capítulos V y VI encontraremos que existe un auténtico compromiso moral de los asociados con el modelo.

Sin embargo, subsiste el hecho de que por más comprometidos que estén los asociados con el cooperativismo, ellos ignoran prácticamente los contenidos específicos de la doctrina cooperativa, las leyes al respecto y, por lo que aquí nos interesa, el estatuto de su cooperativa. Aquí es, sin embargo, donde entra a tallar la segunda razón que concurre para producir la semejanza entre los rasgos más generales de la organización de la cooperativa y las previsiones estatutarias: me refiero al hecho de que el objeto de la actividad de la cooperativa y su estructura administrativa son los aspectos de su funcionamiento que están más sometidos a controles externos.

Es de destacar la modestia de los controles externos que soportan las cooperativas que, como ésta, operan en actividades relativamente marginales y tienen un movimiento económico de escasa consideración³⁵. Sin embargo, aun una cooperativa de estas características está sometida a cierto control de sus actividades por parte del Estado. Por un lado, se ve impedida de dedicarse a actividades que no estén incluidas entre sus objetivos puesto que sus memorias y balances anuales deben ser aprobados por las autoridades del sector cooperativo (en este caso, la *Dirección de Cooperativas y Mutuales* de la provincia). Asimismo, la estructura administrativa prevista por el estatuto es

³⁵ La cantidad y eficacia de los controles externos sobre la adecuación de las cooperativas a las disposiciones legales que regulan su actividad es un factor altamente variable, cuya ponderación para cada caso me parece esencial pues hace directamente a la dinámica de la organización y el funcionamiento efectivos de las cooperativas.

respaldada por sanciones estatales a través del requisito de aprobación de las actas de las asambleas ordinarias en que se designa a las autoridades.

Cierto es que estos requisitos son en cierta medida virtuales, puesto que la *Dirección de Cooperativas y Mutuales* no pone particular empeño en ejercer los controles del caso. Sin embargo, el control es siempre una posibilidad latente, de manera que los asociados creen que es conveniente tener los papeles al día y tratan de hacerlo en la medida de sus posibilidades. Por otra parte, existe un respaldo indirecto de la mayor importancia para estas exigencias estatales: cuando la cooperativa aspira a obtener créditos o subsidios de algún organismo estatal o de una *ONG* -algo que siempre está entre los proyectos a mediano plazo y que se intenta lograr con cierta regularidad-, debe presentar sus memorias, balances y actas de asambleas aprobados por las autoridades correspondientes. El resultado es, desde el punto de vista del control estatal de la actividad, una solución de compromiso entre la teoría legal y las posibilidades de la cooperativa: la entidad presenta anualmente las actas de sus asambleas ordinarias, mientras que las memorias y balances son presentados irregularmente, cada vez que algún *contador amigo* puede prepararlos.

Ahora bien, todo esto significa que la cooperativa debe, al menos formalmente, respetar su estatuto en cuanto a estas cuestiones. En este sentido, **nos encontramos ante un acto de institución por parte del Estado (Bourdieu 1996): las sanciones efectivas que las autoridades cooperativas elevan en respaldo de estos mandatos estatutarios tienen la virtud de crear un efecto de realidad en la organización de las cooperativas concretas.** Y esto no se agota en el hecho de que la cooperativa deba exponer su organización de cara al Estado, sino que sus asociados deben, para poder pasar con éxito esa prueba, tener cierto conocimiento de la letra del estatuto.³⁶

Ello no obstante, aunque sea de manera indirecta el esfuerzo de los asociados por cumplir con su estatuto se ve aquí fortalecido por la continua

³⁶ Como veremos en las próximas páginas, sin embargo, este conocimiento no es demasiado frondoso: de hecho, la mayor parte de los asociados no necesitan leer el estatuto puesto que basta con que uno o dos de ellos tengan un mínimo conocimiento de sus disposiciones y lo pongan a disposición del conjunto (las consultas con funcionarios del área cooperativa complementan esta información). Incidentalmente, el control de este conocimiento y del contacto con los funcionarios de la *Dirección de Cooperativas y Mutuales* son los principales medios por los cuales uno de los promotores de la creación de la cooperativa en el año 1974 -a quien llamaré Andrés- se ha transformado en el *broker* que controla sus relaciones con los organismos estatales. Más adelante examinaré el papel de este hombre en los conflictos internos de la cooperativa.

necesidad de satisfacer las demandas de la supervisión estatal. **El resultado de esta combinación de factores es una organización institucional de facto que se asemeja formalmente a la prevista por el estatuto pero se aparta de ella en cuanto a su operación efectiva:** así, la cooperativa no desarrolla actividades incompatibles con las autorizadas por el estatuto pero tampoco abarca todas las que éste habilita, mientras que la estructura administrativa formal es la diseñada en el estatuto pero su operación efectiva produce efectos absolutamente contrarios al espíritu de las normas cooperativas.

En definitiva, no parto del estatuto sino de la organización efectiva de la cooperativa, pero no puedo ignorar ciertas disposiciones de aquél porque ellas gozan de cierta eficacia. En las páginas subsiguientes, pues, me dedicaré a correlacionar ciertas observaciones surgidas del trabajo de campo con las disposiciones del estatuto de la cooperativa que fuera aprobado el 28 de septiembre de 1974 (día de la fundación de la cooperativa) y que se encuentra incluido en su acta constitutiva³⁷. Como resultado de este trabajo veremos que, en cierto sentido, los conflictos emergen de las características propias del diseño institucional de la cooperativa. Esto sucede porque si bien, como acabo de afirmar, el mismo goza de cierta eficacia, también es irrealizable en la práctica. En efecto, no sólo los actores lo aplican según sus propias interpretaciones (informadas por las condiciones en que ellos operan) sino que **el estatuto representa una transcripción de la doctrina y las leyes cooperativas que no contempla la realidad local específica a la cual ha de aplicarse:** téngase en cuenta que la iniciativa de constitución de la cooperativa fue de la *Dirección de Cooperativas y Mutuales* y que su estatuto sigue un modelo tipo proporcionado por sus funcionarios³⁸. En este sentido, **al aplicar ese estatuto a una realidad local determinada se genera una serie de efectos que tienen cierto nivel de necesidad en cuanto a su desarrollo.**

³⁷ El estatuto fue modificado en 1986 en lo referente al "*objeto social*" de la cooperativa (esto es, en cuanto al tipo de cooperativa de que se trata), tal como veremos más adelante en este mismo capítulo.

³⁸ El estatuto está redactado con dos máquinas de escribir distintas. Con una de ellas están escritas todas las disposiciones formales de carácter general, mientras que con la otra -cuyas intervenciones se encuentran mal alineadas y son seguidas por líneas punteadas, revelando que se trata de interpolaciones en un texto redactado anteriormente- se incluyen disposiciones que hacen al carácter específico de la cooperativa. Resulta evidente que la primera es la de la *Dirección de Cooperativas y Mutuales* y que la segunda se utilizó en el momento mismo de la asamblea constitutiva. Prácticamente todo el diseño administrativo está escrito en el texto base: una excepción es la del número total de miembros y la cantidad de vocales del Consejo de Administración, pero la necesidad de incluir un presidente, un secretario y un tesorero forman parte del texto base.

Ciertamente, observar que ninguna previsión reglamentaria es capaz de evitar mediante arreglos formales el desarrollo dinámico de las relaciones sociales que se entablan entre un conjunto de personas asociadas institucionalmente sería - a estas alturas- casi un ejercicio de verismo. Sin embargo, estoy afirmando algo más, a saber: que **el diseño institucional de la cooperativa es uno de los factores que contribuyen a explicar las características específicas de los conflictos que enfrentan a sus asociados.**

El "objeto social" de la cooperativa y las áreas de conflicto

Los conflictos existentes entre los asociados se concentran en torno de dos puntos principales: el empleo de los fondos que resultan de la diferencia entre ingresos y egresos, y la política comercial de la cooperativa.

En primer lugar **(a)**, a diferencia de otros intermediarios que lucran bajando el precio que pagan a los pescadores, la cooperativa no puede hacerlo -al menos por lo que respecta a sus asociados- puesto que su existencia sólo se concibe como una organización de los pescadores y para los pescadores. Sin embargo, la cooperativa tiene gastos operativos -salarios de sus empleados, pago de servicios, etc.- que debe cubrir. Los fondos empleados para ello surgen de tres fuentes:

- Al pagar el pescado a sus asociados, la cooperativa les descuenta un 10% sobre el precio obtenido del extralocal. El porcentaje está destinado a la financiación de los gastos operativos y, según los asociados, está establecido en el estatuto, por lo que es inamovible³⁹. De hecho, estos descuentos son llamados *retenciones*, término que revela que no se los concibe como dirigidos a la obtención de ganancias para la cooperativa.

- Cuando la demanda lo justifica, la cooperativa compra pescado a productores que no son sus asociados. El precio pagado a estos pescadores se encuentra libre de las trabas estatutarias y, como

³⁹ Encontramos aquí la primera de una serie de discrepancias entre la letra de las disposiciones reglamentarias que rigen teóricamente el accionar de la cooperativa y la versión que los socios ofrecen de ellas. De hecho, el estatuto establece que entre los "*deberes y atribuciones del Consejo de Administración*" se encuentra el de fijar "*la tasa que los asociados han de abonar por el servicio de venta de los productos que entreguen a la cooperativa*" (artículo 55, inciso «o»). Más adelante, esta clase de discrepancias se revelará como un problema central para mi análisis; por el momento, lo que me importa es señalar que existe un acuerdo generalizado entre los asociados respecto de la inamovilidad del sistema de descuentos.

es de esperar, es sensiblemente inferior al abonado a los asociados. Sin embargo, estos se precian de no actuar *como acopiadores*, de modo que generalmente pagan precios comparativamente altos, asegurando que no quieren lucrar a costas de sus colegas. De hecho, la práctica misma de adquirir la producción de hombres que no están asociados a la cooperativa no es justificada en términos de la búsqueda de lucro sino, por el contrario, en función de la necesidad de completar el fondo para gastos operativos. Si bien -como acabo de decir- estos argumentos de carácter "moral" son atendibles, es preciso advertir el hecho de que la cooperativa no puede hacerse de la oferta de los *no socios* más que ofreciendo buenos precios puesto que no le es posible comprometer a los pescadores a través de favores personales como lo hace su competidor, el acopiador local (según veremos en el capítulo VI). Solamente cuando la cooperativa obtiene de los extralocales precios muy bajos opta por transferir las pérdidas a los *no socios*.

- La cooperativa también vende pescado al público en su local del puerto. El margen que queda a la entidad por este concepto es grande porque al pescador se le liquida toda su producción sobre la base del precio de venta al extralocal, muy inferior a los vigentes al menudeo. Sin embargo, el movimiento es modesto (excepto durante la Semana Santa; cfr. Balbi 1994a), por lo que el ingreso en concepto de *boca de expendio* es pequeño.

Dependiendo de diversos factores (precio del pescado, intensidad de la demanda, costos a afrontar, etc.), este fondo puede no ser gastado íntegramente, dando lugar a la existencia de *excedentes*.⁴⁰ El término *excedente* es el complemento lógico del ya mencionado *retención*⁴¹: no hay, desde el punto de vista de los asociados, "descuentos" sino *retenciones*, porque no se apunta a la obtención de "ganancias" sino a cubrir los gastos operativos de la cooperativa; y los *excedentes*, cuando los hay, son un mero subproducto del accionar de la entidad (sin embargo, como veremos en el capítulo V, en otros contextos hablan de *excedentes* en el sentido de "ganancias").

Esto deja a la cooperativa en posesión de fondos cuyo destino

⁴⁰ Una vez más, el estatuto ofrece un panorama ligeramente distinto. Según su artículo 26: "*Serán excedentes repartibles sólo aquellos que provengan de la diferencia entre el costo y el precio del servicio prestado al asociado*". Pero los asociados no determinan los excedentes atendiendo a la diferencia entre el costo y el precio de los servicios que la cooperativa les presta (definición estatutaria que, dicho sea de paso, es más bien obscura) sino en función de la diferencia entre los ingresos totales y los costos operativos de la cooperativa; además, esos ingresos incluyen la diferencia entre el precio pagado por el acopiador y el pagado al *no socio*, siendo que estas operaciones de compra no están contempladas en el estatuto.

⁴¹ El término "*excedente*" ha sido tomado del estatuto (artículo 26) mientras que, en lugar de hablar de *retenciones*, el estatuto menciona una "*tasa*" a pagar por los asociados (artículo 55, inciso «o»). Sin embargo, en el uso de los actores existe una clara complementariedad entre ambos términos.

puede ser y es disputado por los asociados en función de intereses personales y sectoriales. Puede serlo porque, según los asociados, el estatuto ofrece varias alternativas para su uso: devolverlo a los socios como *retorno* en proporción a sus respectivas operaciones, invertirlo en bienes de capital de uso común o destinarlo a la concesión de *adelantos* para sus asociados (esto es, créditos para usos diversos)⁴². Y la razón de que las disputas se produzcan efectivamente radica en que estas alternativas afectan diferencialmente a cada socio por razones que examinaré en el próximo capítulo.

En segundo lugar **(b)**, en tanto concentra un porcentaje importante de la oferta local de pescado, la cooperativa puede seguir diversas políticas comerciales alternativas: puede tratar de forzar aumentos de precios restringiendo la oferta o maximizar el volumen de ventas a expensas de los precios; puede establecer relaciones con todos los compradores posibles o tan sólo con algunos de ellos; etc. **Estas políticas comerciales determinan directamente los ingresos de la cooperativa y de sus socios, a quienes afectan de manera dispar, por lo que se desatan conflictos en torno de su definición,** tal como veremos en el próximo capítulo.

Los dos campos de conflicto⁴³ resultan, en cierto sentido de la naturaleza misma de la entidad, de su carácter de cooperativa de comercialización: en efecto, se trata de conflictos respecto de las políticas comerciales y de sus eventuales efectos (los *excedentes*). **Los conflictos siguen, en cuanto a sus objetos, un patrón recurrente que puede ser asociado con una característica de la cooperativa de orden institucional y económico: su "objeto social",** su carácter de cooperativa de comercialización y no de trabajo, industrialización, etc.

El acta constitutiva de la cooperativa -que data de 1974- establece en su artículo 1º que se trata de una *"cooperativa de PRODUCCIÓN Y*

⁴² De hecho, el estatuto es mucho menos flexible de lo que pretenden los asociados. Según su artículo 26: *"De los excedentes repartibles se destinará: 1º) El cinco por ciento a reserva legal; 2º) El cinco por ciento al fondo de acción asistencial y laboral o para estímulo del personal; 3º) El cinco por ciento al fondo de educación y capacitación cooperativas; 4º) El resto se distribuirá entre los asociados en concepto de retorno, en proporción al monto de las operaciones realizadas por cada asociado"*. Vale decir que, de las tres alternativas mencionadas por los asociados, sólo la primera es estatutariamente correcta.

⁴³ Es menester advertir que los dos temas apuntados están estrechamente interrelacionados, tal como se apreciará en el capítulo IV cuando examine los conflictos que se produjeron entre 1984 y 1989. Por el momento sólo diré, a manera de ilustración, que si la cooperativa opta por una política comercial dirigida a acceder directamente a los centros de consumo ello ha de suponer la necesidad de invertir los *excedentes* en la compra o el mantenimiento de bienes de capital de uso común más que en la concesión de *adelantos* a los asociados.

COMERCIALIZACIÓN" ⁴⁴, mientras que en el acta de reactivación de 1984 se modifica implícitamente su *objeto social* al enunciar que "...se reúnen los asociados de la Cooperativa de Industrialización y Comercialización Pesquera...".⁴⁵ A todos los fines prácticos, sin embargo, **funcionó exclusivamente como cooperativa de comercialización hasta poco después del período aquí considerado**, cuando inauguró una planta de fileteado de pescado y estrenó su propia máquina productora de hielo⁴⁶. Esto significa que la asociación de sus miembros se agotaba, por lo que a nuestro análisis respecta, en las tareas de carácter comercial que hacen posible definir a la cooperativa como un "intermediario": los asociados pescaban -y aún hoy pescan- independientemente como cualquier otro pescador, reduciéndose su colaboración como cooperativistas a la organización de la comercialización del producto.⁴⁷

Es evidente que los conflictos que se desarrollan en una cooperativa están marcados estrictamente por la naturaleza de su *objeto social*, ya que el tipo de servicios o de recursos que pueden ser disputados por los actores depende directamente de cuáles son las partes de su actividad que se encuentran sometidas a la organización cooperativa. En este sentido, por ejemplo, si nos encontráramos ante una cooperativa de trabajo en lugar de una de comercialización -si los asociados cooperaran en la captura del pescado en

⁴⁴ Las mayúsculas son del original. Creo necesario advertir que en esta y otras citas del estatuto y las actas de la cooperativa he obviado algunas faltas de ortografía a fin de facilitar la lectura.

⁴⁵ En los hechos, una reforma estatutaria en tal sentido fue solicitada formalmente en 1986 por la cooperativa a la *Dirección de Cooperativas y Mutuales* de la provincia, organismo que la aceptó ese mismo año.

⁴⁶ El único de los objetivos estatutarios referidos a la producción que la cooperativa cumplió -bien que parcialmente- durante los períodos 1974-1978 y 1984-1989 fue el de adquirir "*por cuenta de la cooperativa y proveer a los asociados o adquirir por cuenta de éstos artículos de consumo y del hogar, productos, canoas, repuestos, hilos, etc. necesarios para la explotación pesquera y para el consumo de las familias de los asociados y del personal empleado...*" (artículo 5º, inciso «b»). Muchas veces en lugar de comprar *herramientas* por cuenta propia o de los asociados la cooperativa les entregaba *adelantos* (previstos en el inciso «d» del mismo artículo) a los fines mencionados; en otras ocasiones, sin embargo, la cooperativa adquiría *tejidos* y los "*rifaba*" entre "*los socios más necesitados*", según reza el acta de la sesión del Consejo de Administración correspondiente al día 4 de mayo de 1985.

⁴⁷ Ciertamente, esta organización cooperativa de la comercialización afecta al desarrollo de las tareas de captura del pescado porque organizar la captura es, de hecho, la esencia del rol de los intermediarios. Así, por ejemplo, durante algunos años la cooperativa operó un barco de acopio con el cual retiraba la producción de sus asociados directamente en los lugares de pesca cuando la demanda era elevada y se hacía conveniente extender el tiempo de trabajo productivo (especialmente durante los 20 días previos al Viernes Santo). Pero la captura seguía siendo desarrollada individualmente por cada asociado con sus propias *herramientas*.

lugar de hacerlo en su acopio y venta- nos encontraríamos ante un área de conflictos totalmente diferente⁴⁸: el hecho de que la captura no se efectuara en forma cooperativa (algo, por otra parte, difícil dada la tecnología disponible) es decisivo para la configuración del temario de los conflictos.⁴⁹

Esteban Krotz (1988) ha señalado que **las cooperativas aparecen como fuentes de recursos por cuya apropiación compiten los asociados**, y esto es lo que ocurre en cuanto a las políticas comerciales y a los *excedentes* de nuestra cooperativa. Pero no debemos entender la advertencia de Krotz como si hiciera referencia exclusiva a recursos de índole material o económica. Por el contrario, **la cooperativa también representa potencialmente un recurso -o un conjunto de recursos- político para sus asociados** y, en este sentido, los conflictos que se dan entre ellos se relacionan con objetivos que no están directamente vinculados con motivaciones de naturaleza material. De esta forma, las ambiciones y los proyectos personales de naturaleza política de algunos actores inciden sistemáticamente sobre el desarrollo de los conflictos. Si bien no es posible reconocer un patrón en cuanto a la forma de esa incidencia -ya que resulta de factores aleatorios-, ella misma representa un rasgo estable de la existencia de la cooperativa.⁵⁰

⁴⁸ No conozco ningún estudio de cooperativas de trabajo pesquero realizado desde una perspectiva etnográfica del tipo que he definido en la Introducción, pero a fines ilustrativos remito al lector a los excelentes trabajos de Federico Kindgard (1994a, 1994b) sobre tres cooperativas de trabajo del sector azucarero de la provincia de Tucumán.

⁴⁹ Es preciso advertir que los temas conflictivos no se agotan en los mencionados: por el contrario, cuestiones tales como la ampliación o restricción de la masa societaria, la solicitud de créditos y subsidios, etc., resultan sumamente conflictivas. Pero lo importante es que tal carácter guarda relación con la forma en que estas cuestiones afectan a la política comercial de la cooperativa y a su manejo de los *excedentes*. Por ejemplo, la magnitud de la masa societaria afecta directamente tanto a la posibilidad de generar *excedentes* como a su utilización, mientras que si se solicita un subsidio para adquirir un camión se está generando una fuente de gastos futuros que pueden resultar imputables a recursos que en otras condiciones hubiesen sido *excedentes repartibles*. En el capítulo IV examinaré la combinación de todas estas cuestiones en el marco de un conflicto concreto.

⁵⁰ No me refiero aquí al hecho de que la cooperativa pueda ser vista como un objeto de apropiación política por actores ajenos a su masa societaria, tales como funcionarios estatales y políticos profesionales. Esto sucede y, si bien no constituye mi interés central, tendré oportunidad de comentarlo más adelante; por un análisis más detallado del que ofreceré aquí acerca de las relaciones de la cooperativa con la política local, remito al lector a: Rosato 1997. Lo que aquí me ocupa es una cuestión que no deja de estar relacionada con la anterior pero que es relativamente independiente de ella: la utilización de la cooperativa como instrumento de los proyectos políticos personales de sus asociados. Más adelante nos encontraremos con un personaje fundamental de la vida de la cooperativa en el período considerado (a quien llamaré Mariano), que intentó sistemáticamente hacerse con el control de la entidad y cuyas motivaciones principales no eran tanto de orden

La inviabilidad del diseño administrativo de la cooperativa y la concentración del poder en la figura del presidente

En la presente sección veremos que el sistema de administración diseñado por el estatuto es irrealizable dadas las condiciones en que opera la cooperativa, lo que da lugar a que su administración se concentre, de hecho, en la presidencia. Por ende, es inevitable que existan conflictos por el control de ese cargo.

Según el estatuto, la autoridad máxima de la cooperativa es la Asamblea⁵¹, en la cual -de acuerdo con la norma esencial de la doctrina y la legalidad cooperativas- cada asociado tiene un voto -y sólo uno- sin importar cuál sea su contribución de hecho a las actividades de la entidad. Sus atribuciones incluyen: aprobación de memorias y balances; distribución de "excedentes"; cambio de "objeto social" y disolución de la cooperativa; modificación del estatuto y aprobación del reglamento interno dictado por el Consejo de Administración; elección y remoción de los integrantes de dicho Consejo y del síndico. Se ha de realizar anualmente una Asamblea Ordinaria para considerar la memoria y el balance, y para elegir a los consejeros y el síndico. Además, pueden desarrollarse Asambleas Extraordinarias por decisión del Consejo de Administración o del síndico, así como a pedido de un 10 % de los asociados.

Siempre según el estatuto, el quórum es fácil de lograr: *"Las Asambleas se realizarán validamente, sea cual fuere el número de asistentes, una hora después de la fijada en la convocatoria, si antes no se hubiere reunido la mitad más uno de los asociados"* (artículo 32)⁵². Las resoluciones de la Asamblea se adoptan por la mayoría simple de los presentes al momento de la votación, con la excepción de las relativas a modificaciones del estatuto, para las cuales se requiere de una mayoría de dos tercios de los presentes.

La *"dirección de las operaciones sociales"* de la cooperativa (artículo 54), vale decir, su administración efectiva es responsabilidad del Consejo de Administración. A éste se lo designa en Asamblea y su mandato es de un año.

económico -aunque estas no le faltaban- como de naturaleza política.

⁵¹ A fin de facilitar la exposición, utilizaré la «A» mayúscula para hacer referencia a la Asamblea ideal descrita en el estatuto y la «a» minúscula para denotar las asambleas reales desarrolladas por los asociados.

⁵² En el capítulo IV me referiré a la dinámica efectiva de las asambleas y analizaré el hecho de que, en la práctica algunas de ellas sean levantadas *"por falta de quórum"*.

Su integración es la siguiente: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y cuatro vocales (se elige además a tres suplentes). Los consejeros deben distribuir entre sí los cargos en su primera reunión, pero en la práctica la distribución suele ser llevada a cabo en la misma asamblea. El quórum requerido es de la mitad más uno de los miembros. La Asamblea designa además un síndico (y su suplente), cuya función es la de observar y controlar las actividades del Consejo de Administración, asegurándose de que cumpla con la ley, el estatuto, el reglamento y las resoluciones de las Asambleas.

El artículo 55 del estatuto asigna al Consejo una serie de *"deberes y atribuciones"* sin distinguir unos de otras. En términos generales, puede decirse que se le asigna la administración efectiva de la cooperativa, además de una serie de atribuciones de largo alcance tales como: redactar el reglamento de la entidad (que debe ser refrendado por la Asamblea); resolver sobre los pedidos de ingreso a la cooperativa; conceder a los socios *"adelantos"* a cuenta de su producción futura; fijar la *"tasa"* que los asociados deben abonar por el servicio de venta de sus productos; designar al personal. El inciso «m» del artículo mencionado le otorga un gran margen de maniobra al atribuirle la capacidad de resolver *"sobre todo lo concerniente a la Cooperativa no previsto en el estatuto, salvo aquello que esté reservado a la competencia de la Asamblea"*.

Al presidente se lo designa como representante legal de la cooperativa en todos sus actos. En lo esencial, se le delega todo el manejo cotidiano de la cooperativa, en la medida en que se lo autoriza a *"resolver interinamente los asuntos de carácter urgente, dando cuenta al Consejo en la primera sesión que celebre"* (artículo 58).

Si bien simplificada, la exposición anterior basta para dar la imagen de una estructura institucional que limita fuertemente el poder del Consejo de Administración y del presidente a través del establecimiento de controles jerárquicos (el presidente es controlado por el Consejo, que es controlado por el síndico y todos ellos son controlados por la Asamblea, la cual puede cesarlos en sus cargos) y de la reserva del poder de decisión sobre las cuestiones fundamentales para la Asamblea (sea directamente o como responsable de refrendar las decisiones del Consejo en ciertos temas claves). Además, el estatuto establece que los consejeros y el síndico no pueden votar cuando la Asamblea considera memorias y balances o asuntos correspondientes a sus funciones específicas (artículo 38).

En suma, nos encontramos con una estructura institucional ideal de

carácter sumamente democrático donde -como corresponde de acuerdo con la doctrina cooperativista- el poder de decisión se reserva en lo fundamental al voto igualitario de los asociados reunidos en Asamblea. En la práctica, sin embargo, el funcionamiento real de la cooperativa supone una serie de inclusiones y exclusiones de asociados en lo que respecta a la toma de decisiones efectivas: el poder de decisión efectivo sobre los asuntos de la cooperativa se concentra en la presidencia y los cargos clave del Consejo de Administración (secretaría y tesorería) o, mejor dicho, en el grupo de asociados que los controla. La clave para comprender por qué sucede esto radica en el hecho de que **la estructura institucional prevista por el estatuto resulta poco realista dadas las condiciones en que opera la cooperativa: ella no se corresponde con las condiciones del proceso productivo pesquero ni con la escala de la masa societaria activa de la cooperativa.**

En primer lugar (*a*), la combinación de ambos factores impide que el Consejo de Administración se erija en poder ejecutivo efectivo de la cooperativa. Por un lado, los pescadores que integran la cooperativa desarrollan otras actividades productivas (caza, ganadería, etc.) que suelen impedirles atender a los asuntos de la cooperativa con la continuidad que se requiere de un consejero. Y, puesto que la masa societaria es pequeña -los socios activos oscilan en torno a los 20-, es difícil encontrar ocho asociados que puedan conformar un consejo capaz de operar tan ejecutivamente como lo prevé el reglamento. Así, aquellos consejeros que dispongan de la posibilidad de dedicarse más activamente a los asuntos de la cooperativa pueden controlarla de hecho.

Por otra parte, los precios del pescado deben ser renegociados con cierta frecuencia puesto que la demanda es muy inestable y los extralocales -aprovechando su control exclusivo del acceso a los centros de consumo- tienden a transferir las oscilaciones al pescador⁵³. Mientras que un pescador aislado no puede hacer nada ante esto, la cooperativa puede negociar, pero ello requiere de una figura ejecutiva capaz de tratar rápida y eficazmente con

⁵³ Si bien en el largo plazo no presentan grandes variaciones, cuando se considera el ciclo anual los precios varían de acuerdo con la demanda. Durante el período considerado, las oscilaciones solían ser mínimas (según la moneda de 1998 diríamos que de centavos), excepto por lo referente al alza paulatina que se producía durante la Cuaresma y a la brusca caída posterior al Viernes Santo. Sin embargo, en términos de los ingresos de los pescadores, las pequeñas variaciones propias del resto del año eran fundamentales, especialmente porque se trataba de un período de inflación elevada y los precios del pescado -dada la situación de intercambio desigual que viéramos en el capítulo I- tendían a rezagarse con respecto al aumento del costo de vida.

un comprador que no está presente en la ciudad de manera permanente. En estas condiciones, la atribución estatutaria al presidente del derecho de tomar decisiones "*de carácter urgente*" ad-referéndum del Consejo cobra una importancia imprevista⁵⁴: si la cooperativa quiere ser viable como agente económico, su manejo ha de concentrarse en la figura del presidente de manera casi excluyente. Y esto es, precisamente, lo que sucede.⁵⁵

De esta forma, ni siquiera es necesario integrar activamente el Consejo de Administración: para manejar la cooperativa basta con controlar la presidencia y con tener un número suficiente de consejeros dispuestos a refrendar las acciones del presidente⁵⁶. Habitualmente, ese "núcleo duro" del control de la cooperativa ha de incluir al secretario y al tesorero, cuya participación es imprescindible para diversas gestiones. Este estado de cosas

⁵⁴ En lo que respecta a la concertación de precios con los extralocales, el reglamento interno de la cooperativa -aprobado el 14 de abril de 1985 y consignado en el Libro de Actas de Sesiones del Consejo de Administración- establece en su artículo 3º que: "*Todo cambio de precio deberá concretarse bajo previa autorización del consejo administrativo*". Esta reglamentación, anterior a nuestra primera campaña de campo, parece reflejar algún conflicto ocurrido entre los asociados al respecto. Sin embargo, la atribución presidencial de tomar decisiones ad-referéndum del Consejo de Administración suele ser una regla que no arroja problemas porque entre el momento en que se anuncia la fecha de una *entrega* y su realización suelen mediar uno o más días durante los cuales éste puede reunirse -o bien establecer un acuerdo informalmente, sin más que algunos cambios de opiniones entre sus integrantes- para prestar su conformidad o solicitar una renegociación. La importancia de la dedicación del presidente a la tarea de negociar los precios se incrementa hasta niveles insospechados durante la Cuaresma, cuando el aumento de la demanda empuja los precios hacia arriba de una forma continua porque los extralocales se ven forzados a competir entre sí por el pescado. Al mismo tiempo, ello no obstante, las negociaciones desarrolladas por el presidente en estos días son hechas objeto de una estrecha supervisión por parte de los miembros del Consejo de Administración y de los asociados en general. Esto último sucede porque la inversión parcial de la relación entre la oferta y la demanda que se produce entonces permite a los pescadores hacerse de sumas considerables que representan para ellos un recurso clave: en efecto, se trata de su única oportunidad de ahorrar para enfrentar los gastos imprevistos de carácter doméstico que pudieran surgir durante el resto del año y, en el caso de los más exitosos, de la mejor ocasión para hacer posible una inversión significativa en el mejoramiento de sus unidades de producción. Es en este sentido que los pescadores de la zona afirman -con un, si bien se lo mira, triste realismo que hace una buena noticia de su autoexplotación- que "*la Semana Santa es el aguinaldo del pescador*". He analizado este período del ciclo productivo anual y las estrategias que desarrollan pescadores, intermediarios y extralocales con objeto de aprovecharlo en: Balbi 1994a.

⁵⁵ En la práctica, la concentración de funciones en el presidente es tan grande que -como veremos en el capítulo III- resulta difícil encontrar a alguien que acepte hacerse cargo de esa responsabilidad. El único alivio disponible para el presidente en cuanto al manejo cotidiano de la cooperativa (trato con los pescadores, negociación con los extralocales, etc.) es el que supone la presencia continua del *encargado*, verdadero factótum de las actividades de la entidad.

⁵⁶ En teoría, el número mínimo de consejeros necesario para controlar el Consejo de Administración es de cinco contando al presidente. Sin embargo, puesto que -como acabo de decir- los consejeros no siempre están disponibles para hacerse cargo de sus obligaciones, puede bastar con tres personas para controlar efectivamente la administración cotidiana de la cooperativa.

se refleja en el hecho de que frecuentemente el Consejo de Administración da la impresión, si se atiende solamente a la lista de sus integrantes sin examinar la participación real de cada uno de ellos en el manejo efectivo de la cooperativa, de ser producto de alianzas omnicomprendivas. Sin embargo, se trata de una imagen ficticia: en efecto, quienes ocupan los cargos administrativos clave suelen ser aliados, mientras que los asociados ajenos al sector dominante suelen aparecer como vocales y suplentes (veremos algunos casos en el capítulo IV).

En segundo lugar **(b)**, la combinación de los mismos factores hace que el sistema de control de la administración de la cooperativa por la Asamblea sea ficticio. Consideremos, para empezar, a las asambleas ordinarias. Estas se desarrollan, de acuerdo con el estatuto, dentro de los cuatro meses siguientes a la fecha de cierre de cada ejercicio contable. Ahora bien, el mismo estatuto fija esa fecha para el 30 de septiembre, precisamente cuando comienza la declinación anual de la demanda de pescado por obra del incremento de la temperatura ambiente⁵⁷. De esta suerte, buena parte de los asociados se encuentran dedicados a otras actividades -frecuentemente fuera de la ciudad- precisamente cuando debe realizarse la asamblea ordinaria. A ello se suma el hecho de que los socios activos son alrededor de dos decenas, lo que termina de configurar un panorama donde es difícil diferenciar la integración del Consejo de Administración de la de la asamblea ordinaria: en efecto, los consejeros y el síndico suelen constituir la mayoría -o una minoría muy importante- de los asistentes a las asambleas. Y la situación no varía demasiado en lo que respecta a las asambleas extraordinarias aun cuando puedan desarrollarse en períodos de alta actividad pesquera, precisamente porque cuando la actividad es continua los pescadores suelen trabajar demasiado como para asistir a una asamblea.⁵⁸

En este contexto, la disposición estatutaria en el sentido de que los consejeros no deben tener voto cuando la Asamblea considera asuntos correspondientes a sus funciones específicas es totalmente ignorada. Es más, el papel del síndico, quien en teoría tiene voz pero no voto en las reuniones del

⁵⁷ Respecto del ciclo anual de actividades, véanse: Guebel 1989; Balbi 1994a.

⁵⁸ Durante la Cuaresma y la Semana Santa, cuando el consumo de pescado fresco alcanza su máximo absoluto, se llega al punto en que los pescadores se instalan directamente en las islas, dedicándose a pescar sin interrupciones mientras el barco de la cooperativa pasa a buscar su producción; alternativamente, varios hombres acuerdan *ranchear* juntos para que uno sólo de ellos viaje a puerto con el producto de todos (cfr. Balbi 1994a). En este contexto resulta prácticamente imposible reunir a los miembros del Consejo de Administración y una asamblea es inimaginable.

Consejo, suele ser mucho más activo y su carácter de supervisor más que integrante del Consejo es difuso.

La suma de los factores mencionados arroja el resultado de que (a) el manejo ejecutivo de la cooperativa se concentra en la presidencia, de manera que quien controla este cargo puede controlar efectivamente a la cooperativa con (b) el sólo respaldo de un pequeño número de consejeros y (c) sin que la asamblea represente, en condiciones normales, una instancia de control efectivo de la masa societaria sobre las autoridades administrativas. En suma, la estructura institucional prevista por el estatuto carece de realismo en lo que respecta a las condiciones de hecho en que opera la cooperativa, las cuales dan lugar a una concentración de su manejo efectivo en las manos del presidente: de esta suerte, quien controla la presidencia controla a la cooperativa. **La concentración de los conflictos sobre el control de la presidencia emerge, en este sentido, de la inviabilidad de la estructura institucional prevista por el estatuto de la cooperativa.**

Capítulo III

Fundamentos estructurales y modalidades de desarrollo de los conflictos en la cooperativa

Dos clases de comunidad sirven de fundamento a una agudización particular del antagonismo: la comunidad de cualidades y la comunidad que consiste en estar comprendidos en una misma conexión social. La primera procede exclusivamente del hecho de que somos seres de diferenciación. El antagonismo excitará la conciencia, tanto más honda y violentamente cuanto mayor sea la igualdad sobre que se produce.

Georg Simmel (Sociología)

En el último capítulo expuse los fundamentos institucionales de los conflictos que constituyen mi objeto. En el presente, comenzaré a examinar la forma en que se alinean los actores de cara a los temas que los enfrentan (las políticas comerciales y la utilización de los *excedentes*) y de qué manera se desarrollan los enfrentamientos por el control de las posiciones administrativas de las que depende la resolución de los conflictos (la presidencia y los puestos claves del Consejo de Administración).

Este examen involucrará la consideración de dos niveles de análisis delineados en función las distintas temporalidades que, tal como lo ha mostrado Victor Turner (1985), es posible distinguir en los hechos sociales:

a- Por un lado, será preciso considerar los conflictos a **nivel estructural**, esto es, analizar los aspectos más estables de la acción social y de las interacciones (Turner 1985:36). Esto supondrá analizar ciertas actividades sociales que, en la medida en que tienden a repetirse regularmente, pueden ser caracterizadas como procesualmente lentas, análisis que da lugar a la construcción de una estructura estadística (Turner 1985:44). En este nivel, comenzaré por examinar los rasgos más estables del entramado de relaciones sociales que constituye a la cooperativa -esto es, la estructura de la cooperativa-, analizando las razones de su relativa estabilidad; posteriormente, detallaré ciertas modalidades persistentes que presentan los conflictos -vale decir, su propia estructura- mostrando que ellas resultan precisamente de las condiciones de la estructura de la cooperativa.

b- Por otro lado, el análisis de los conflictos requiere de tener en cuenta el **estado coyuntural** del entramado de las relaciones que se dan entre los asociados, lo que involucra un nivel de hechos cuya temporalidad es más rápida, hechos que no se repiten de manera sistemática y que son en gran medida únicos y arbitrarios (Turner 1985:44). Así, será preciso examinar los fines de los actores, sus

estrategias, alianzas y enemistades; pero habrá que hacerlo entendiendo que estos datos coyunturales son informados -ya que no estrictamente determinados- por los factores procesualmente lentos, por los datos más estables del contexto en que operan los actores.⁵⁹

A fin de simplificar la exposición, dividiré este análisis en dos capítulos. Comenzaré, pues, examinando los conflictos desde un punto de vista estructural para luego, en el próximo capítulo, introducir el nivel coyuntural.

Estructura de la cooperativa

Más allá de las formalidades de su diseño institucional (que viéramos en el capítulo II), lo que me interesa aquí es la **estructura de la cooperativa**, entendida como una abstracción de los rasgos estables del conjunto de relaciones sociales que unen a los socios entre sí y con otros actores ajenos a la entidad pero significativos para su organización y funcionamiento (*acopiadores*, funcionarios públicos, políticos, etc.). Me referiré a tres rasgos que tienden a mantenerse a largo plazo según se desprende del análisis de información detallada para el período 1984-1990 y de observaciones esporádicas efectuadas entre 1991 y 1996.

En primer lugar (**a**), las unidades domésticas y productivas de los asociados presentan diversos niveles de reproducción relacionados con las características de sus unidades domésticas y con el desigual aprovechamiento de los recursos que brinda la cooperativa, entre otros factores (Ayerdi 1989).

Como se recordará, las unidades productivas de los pescadores dependen del trabajo doméstico. No sólo esto, sino que sus actividades productivas son organizadas en función de las necesidades domésticas. En este sentido, la composición de las unidades domésticas -fundamentalmente en lo referido a la relación entre productores y consumidores, dependiente ella misma del punto de su ciclo de desarrollo en que se encuentre cada unidad- es determinante en cuanto a la organización de las diversas actividades productivas que desarrollan estos actores (pesca, caza, trabajo rural, etc.) y a

⁵⁹ Anteriormente examiné el problema de la relación entre estructuras sociales y acción, llegando a la conclusión de que no existe contradicción alguna entre analizar a la actividad humana como fundamentalmente intencional y, a la vez, considerar que se encuentra fuertemente constreñida y orientada por su contexto social. En adelante doy por supuesta esta perspectiva, empleando el término "estrategia" para denotar series de acciones cuya unidad puedo atribuir a las intenciones de los actores (y no meramente a condicionamientos objetivos de los que ellos no son conscientes). Cfr. Balbi 1992, 1993 y 1996b.

la asignación del gasto. De esta suerte, es inevitable que exista entre los pescadores una diferenciación económica de carácter inherentemente dinámico puesto que existe una gran diversidad de cambiantes situaciones domésticas que condicionan sus capacidades relativas para generar ingresos y para asignarlos en función doméstica o productiva.

Ahora bien, la pertenencia a la cooperativa no altera esta situación general porque el *objeto social* efectivo de la cooperativa es, como ya sabemos, la comercialización de pescado. De acuerdo con esto, la pertenencia a la cooperativa no altera el carácter de productor doméstico de un pescador. Así, los asociados enfrentan, al igual que cualquier pescador no cooperativizado, condiciones variadas en cuanto a sus capacidades relativas para generar y asignar ingresos. Es más, las mismas condiciones afectan a la medida en que cada asociado puede aprovechar los servicios que presta la cooperativa.⁶⁰

El panorama que así se configura es el de una clara **diferenciación de los asociados en dos categorías:**

- Los pescadores *grandes*⁶¹ son individuos que encabezan unidades productivas que presentan un nivel de reproducción ampliado. Tienen muchos metros de red, lo que les permite contratar un peón por lo menos, y los más grandes tienen bastante como para montar varios equipos de pesca completos. Su producción es alta: de varios cientos a 1500 sábalos por día cuando la explotan al máximo. Estos hombres reinvierten sus ganancias en la pesca de manera sistemática, lo que generalmente supone restricciones del consumo no productivo de los miembros de sus unidades domésticas.

- Los pescadores *chicos* encabezan unidades caracterizadas por la reproducción simple o deficitaria. Aquí encontramos desde hombres que pescan en un *falucho* (bote pequeño sin motor que se utiliza para

⁶⁰ Si se tratara, en cambio, de una cooperativa de trabajo en la cual los asociados no dispusieran de unidades productivas individuales, la relación entre la pertenencia a la cooperativa y la diferenciación existente en cuanto a los niveles de reproducción de sus unidades domésticas sería de otro orden. En efecto, ella no guardaría relación alguna con la capacidad diferencial de cada asociado para aprovechar los servicios de la cooperativa en función del consumo productivo. Por el contrario, por ejemplo, un problema fundamental sería el de la capacidad relativa de cada individuo para introducir a los miembros de su unidad doméstica como asociados o empleados de la cooperativa (cfr. Kindgard 1994b), generando así un mayor aprovechamiento doméstico de la relación con la entidad.

⁶¹ Los términos *grande* y *chico* con que denomino a los dos tipos son utilizados por los propios actores para describir a los pescadores. El empleo que ellos hacen de los términos es situacional, esto es, dependiente de las situaciones específicas en que se los aplica, en las cuales encuentran los referentes que dan cuenta de su sentido de manera relacional: así, un pescador es *grande* o *chico* en relación con otros pescadores con que se lo compara explícita o implícitamente en un momento dado. Cuando los actores hacen referencia a un individuo por contraste con el conjunto de los pescadores o de los asociados de la cooperativa, el sentido de los términos se aproxima al que yo les daré aquí, describiendo los dos extremos opuestos de la diversidad de situaciones exhibidas por las unidades productivas de los pescadores.

cazar) o en un bote a remo, hasta otros que disponen de motor pero tienen pocos metros de red, por lo que su producción es muy limitada. En general, los socios de la cooperativa tienden a mejorar sus niveles de reproducción si permanecen en ella durante un período prolongado (Ayerdi 1989), de manera que los pescadores chicos pueden presentar niveles incipientes de reproducción ampliada. Sin embargo, su capacidad de reinvertir las ganancias en la pesca es limitada -tanto más cuanto más pobres son-: el despegue, pues, es lento y en ciertos casos imposible.

Podemos encontrar también un sector residual compuesto por productores en franco ascenso que aún no llegan a un nivel tan alto como para considerarlos pescadores grandes y por otros que tienen bastantes metros de red y una buena productividad pero no invierten sistemáticamente en la expansión de sus unidades productivas sino que destinan sus ganancias al consumo doméstico (educación de los hijos, mejoras en la vivienda, etc.). En general, su comportamiento se asimila al de los miembros de la categoría a la que más se acerca su nivel de reproducción, por lo que no los consideraré como una categoría diferenciada.⁶²

La persistencia en el tiempo de esta diferenciación categorial resulta de varios hechos:

a- Los pescadores tienden a abandonar la cooperativa cuando sus procesos de acumulación alcanzan un punto en el cual se encuentran listos para emprender tareas de acopio. Llegado este punto, la pertenencia a la cooperativa se convierte en un obstáculo para sus actividades económicas, las cuales les exigen mayores márgenes de maniobra; sus actividades comienzan a centrarse en el establecimiento de relaciones directas con los extralocales y, a largo plazo, apuntan a la posibilidad de ingresar en la intermediación comprando un barco con el que acopiar pescado *en islas*.

b- Puesto que los pescadores que permanecen en la cooperativa durante algún tiempo tienden a incrementar los niveles de reproducción de sus unidades productivas y domésticas, el eventual alejamiento de los pescadores grandes llega a ser compensado por el "crecimiento" de algunos pescadores chicos. Así, aunque los pescadores grandes tiendan a abandonar la cooperativa, esta no se cristaliza como asociación de pescadores chicos.

⁶² No es posible asignar un término usado por los actores para designar a este sector puesto que la utilización situacional de los términos *grande* y *chico* cubre todo el espectro de niveles de acumulación posible para las unidades productivas. Desde el punto de vista de los actores no existen pescadores "medianos" porque cualquiera de ellos es *grande* o *chico* de acuerdo a con quién o quiénes se lo esté comparando. No se trata, como podría pensarse erróneamente, de una carencia de la terminología "nativa", puesto que de hecho los pescadores de este nivel intermedio tienden a operar según sus distancias relativas a cada uno de los extremos del continuo de niveles de acumulación: no conforman, pues, una categoría y no hay razón alguna por la cual los actores pudieran necesitar un término para agruparlos.

c- Pero la cooperativa tampoco se convierte en una asociación de pescadores grandes por el hecho de que los productores más modestos tiendan a "crecer". En el extremo inferior de la cooperativa, la adhesión de los pescadores es irregular porque la situación de sus unidades productivas y domésticas los fuerza a desarrollar estrategias tendientes a cumplir objetivos de muy corto plazo: esto involucra tanto el abandono de la cooperativa en busca de mejores precios como -muy frecuentemente- el abandono temporal o definitivo de la pesca. Así, siempre encontramos pescadores chicos entrando y saliendo de la cooperativa, y no todos ellos son capaces de permanecer en su interior durante el tiempo suficiente como para iniciar procesos de acumulación de *herramientas*. De esta forma, la cooperativa no puede variar su composición sistemáticamente en dirección de una agrupación de pescadores grandes.

Tenemos, pues, fuga de socios por arriba -un proceso, vale aclararlo, muy lento- y flujo de socios por debajo: a largo plazo, en verdad, no puede uno bañarse dos veces en la misma cooperativa (o, para expresarlo en términos más generales, en el mismo río de asociados). Únicamente, como las rocas en los rápidos de un río, nos encontramos con aquellos pescadores de niveles de reproducción apreciables pero estables, cuyas estrategias comerciales y productivas resultan menos variables puesto que destinan sus ganancias al consumo doméstico en lugar de invertirlas sistemáticamente en la expansión de sus unidades productivas, tendiendo a permanecer en la cooperativa indefinidamente. Sin embargo, **por obra de la combinación de este carácter dinámico de la masa societaria con el dinamismo propio de los procesos de reproducción de las unidades domésticas y productivas de los pescadores, nos encontramos con que la diferenciación categorial de los asociados persiste a largo plazo.** Se confirma, en este caso, la apreciación de Turner respecto de los rasgos procesualmente lentos: "Their very stasis is the effect of social dynamics" (1985:37).

La persistencia de este rasgo de la estructura de la cooperativa se sobrepone inclusive a modificaciones bruscas de la masa societaria. Así, por ejemplo, cuando a comienzos de la década del '90 se produjo en un corto lapso el alejamiento de tres pescadores grandes y el fallecimiento de un cuarto, pareció que la cooperativa enfrentaba una crisis terminal debido a que al verse reducida a una asociación de pescadores chicos se redujo bruscamente su capacidad para concentrar la oferta de pescado. Sin embargo, la diferenciación anterior se reprodujo rápidamente: primero, porque la capacidad de acumulación de los pescadores chicos se vio incrementada ya que pasaron a controlar sin restricciones las políticas comerciales y de dis-

tribución del gasto de la cooperativa, lo que favoreció la aceleración de los procesos de acumulación de algunos de ellos; y segundo, porque para aumentar la disminuida capacidad de oferta de la cooperativa permitieron el ingreso de nuevos asociados, ellos mismos pescadores chicos.

En segundo lugar **(b)**, encontramos entre los asociados un conjunto de relaciones personales basadas en el parentesco, la amistad, la vecindad, adscripciones políticas personales, dependencias materiales, etc. A estas relaciones entre asociados deben agregarse las relaciones con personas ajenas a la cooperativa: diversos alineamientos externos de los asociados -tales como su participación en la política partidaria local o sus relaciones personales con los *acopiadores*- inciden sobre las prácticas que ellos desarrollan en el interior de la institución, según veremos en el próximo capítulo.

Estas relaciones personales tienen una incidencia decisiva en los asuntos de la cooperativa porque son la base del reclutamiento de socios.

En esencia, las relaciones personales actúan como requisito previo de la asociación: en las conscripciones de socios que he podido presenciar no hubo jamás una convocatoria pública, sino que se asoció a personas que habían manifestado anteriormente su deseo de incorporarse a la entidad y que mantenían algún tipo de relación previa con uno o más asociados. Por ejemplo, en febrero de 1992 se incorporaron el hermano de un socio, los hijos de otros dos, el *encargado* de la cooperativa (un reconocimiento de su importancia destinado a retenerlo en la institución), y cuatro pescadores muy chicos que llevaban un largo tiempo vendiendo su producción a la cooperativa.⁶³

A su vez, a través de este sistema de reclutamiento se regenera continuamente el entramado de relaciones personales con relativa independencia respecto de la diferenciación categorial en torno de la cual tienden a ordenarse las relaciones entre quienes llevan cierto tiempo dentro de la cooperativa. Esta independencia relativa resulta del hecho de que, si bien la importancia de un pescador en cuanto a su capacidad productiva es un factor a ser ponderado a la hora de decidir sobre su incorporación⁶⁴, esa decisión no

⁶³ La venta de pescado a la cooperativa por parte de un pescador no cooperativizado durante un período prolongado representa una suerte de "prueba de amor" que los asociados más antiguos aprecian mucho; la fidelidad mostrada hacia la cooperativa da un cariz "personal" a la relación del pescador con ella, ya que involucra valoraciones y sanciones positivas por parte de los asociados, quienes encuentran en ella la posibilidad de ponderar el carácter de los aspirantes.

⁶⁴ La incorporación de un pescador que tiene una gran capacidad productiva puede ser muy favorable para la cooperativa en la medida en que incrementa sensiblemente su capacidad de oferta. Al mismo tiempo, sin embargo, cuando la demanda desciende la concentración de una gran oferta en

se toma fundamentalmente en función de ese criterio sino atendiendo al estado de las relaciones personales del aspirante con los miembros de la cooperativa⁶⁵: si bien, por lo general, los pescadores que se incorporan son chicos, no se les permite ingresar por esa razón sino porque mantienen relaciones personales con algún asociado capaz de auspiciar efectivamente su ingreso; y este sujeto puede ser, él mismo, indistintamente chico o grande.

De esta forma, **en la medida en que se reproducen independientemente, la diferenciación categorial y el entramado de relaciones personales nunca coinciden plenamente**, lo que constituye el tercer rasgo **(c)** de la estructura de la cooperativa. Cabe señalar que los dos últimos rasgos estructurales, al igual que ocurría con el primero, son productos del dinamismo propio de la composición de la cooperativa. En efecto, el sistema de reclutamiento de nuevos asociados es lo que presta su continuidad e independencia al entramado de relaciones personales, mientras que los procesos divergentes de reproducción de ese entramado y de la diferenciación categorial resultan en el mantenimiento del relativo desfasaje existente entre ambos.

Estructura de los conflictos

Los asociados se posicionan en torno de los temas que los dividen, cuya resolución -como hemos visto- depende fundamentalmente del control de la presidencia, siguiendo patrones complejos y persistentes. Estos patrones constituyen la **estructura de los conflictos** ⁶⁶ y están estrechamente vincu-

una mano pone a la cooperativa en la disyuntiva de establecer o no cupos a sus asociados; en este sentido, no necesariamente la solicitud de ingreso de un pescador grande ha de ser bien recibida.

⁶⁵ En cierto sentido, de hecho, la cuestión es abstracta puesto que así como los asociados "grandes" tienden a abandonar la cooperativa es difícil que un pescador realmente grande trate de ingresar a ella: efectivamente, ello no ha sucedido nunca durante todo el período cubierto por nuestra información.

⁶⁶ Si bien la forma general en que he planteado la cuestión de la temporalidad de los hechos sociales está tomada de la obra de Víctor Turner, mi concepción de la estructura de los conflictos no se basa en su análisis de la estructura de los procesos sociales. Para Turner es posible percibir una forma en los procesos (1985:32), forma que él considera como una estructura temporal, una secuencia de eventos "organized primarily through relations in time rather than in space" (1985:35). La "forma procesional" de los dramas sociales (Turner 1968, 1985) es un ejemplo de estructura temporal de cierta clase de procesos sociales caracterizados por la irrupción de conflictos entre personas cuyas relaciones involucran fuertes lealtades y obligaciones sancionadas moralmente. Por mi parte, en cambio, al hablar de la estructura de los conflictos estoy pensando más bien en ciertos aspectos que permanecen constantes a lo largo de ellos. Esto es, no me ocupo de la forma que presenta la sucesión de acontecimientos sino de la forma relativamente constante que asumen las

lados con los rasgos propios de la estructura de la cooperativa y con su diseño administrativo efectivo.

Por un lado **(a)**, inevitablemente, **los intereses de los actores tienden a coincidir en la medida en que coinciden los niveles de reproducción de sus unidades productivas y domésticas**. Considerando que en el próximo capítulo el lector tendrá oportunidad de apreciar esta tendencia en el análisis de casos concretos, me limitaré aquí a postular el patrón de alineamiento en términos abstractos:

- Los intereses de los pescadores grandes y chicos en cuanto a la **política comercial de la cooperativa** tienden a ser opuestos. Por ejemplo, cuando la demanda es sostenida pero los precios son muy bajos los pescadores chicos, que necesitan pescar todos los días para subsistir, prefieren vender a todos los compradores sin distinción para compensar en volumen lo que no pueden obtener en precio; entre tanto los grandes, cuyo margen de maniobras es mayor, pueden preferir tratar de forzar un aumento vendiendo solamente a aquellos que paguen el mayor precio, lo que implica pescar menos días. Si, en cambio, no sólo los precios son bajos sino que la demanda es modesta, los pescadores chicos preferirán vender solamente al extralocal que pague el mejor precio a fin de cubrir los gastos mínimos de sus unidades domésticas, ya que al no poder pescar todos los días el volumen de sus ventas se reduce; en cambio, los pescadores grandes tenderán a preferir que se venda a todos los compradores porque si se vende a uno sólo no les será posible aprovechar toda la capacidad productiva de sus equipos.

- Asimismo, los intereses de ambas categorías de asociados se contradicen en lo que hace al **destino de los excedentes de la cooperativa**. Los pescadores chicos prefieren que se los destine a *adelantos* para la compra y reparación de *herramientas* (o a su adquisición por la cooperativa y posterior *rifa*), mientras que los pescadores grandes -que no pueden aspirar a ese tipo de beneficios ni los necesitan- prefieren que se invierta en bienes de capital de uso común (un freezer, por ejemplo).

En este sentido, las categorías de los pescadores grandes y chicos se asemejan -aunque pronto sugeriré que no en la misma medida- a lo que Adrian Mayer (1980) ha denominado "cuasi-grupos clasificatorios" o "grupos

relaciones sociales que mantienen entre sí las personas que participan de esos acontecimientos. En este contexto estoy más preocupado por las constantes propias de los alineamientos y su relación con los rasgos de la estructura de la cooperativa, pero no niego la importancia del análisis de las estructuras temporales de los conflictos. Creo, por ejemplo, que sería conveniente analizar en términos del concepto de drama social eventos tales como el alejamiento, bajo acusaciones de corrupción, de dos de los presidentes de la cooperativa en el período aquí considerado. Sin embargo, no me es posible desarrollar este tipo de análisis debido a la naturaleza de mis materiales, que no fueron producidos teniéndolo en mente (a este respecto, véase la Conclusión).

potenciales": entidades sin una estructura reconocible, cuyos miembros tienen intereses o formas de comportamiento comunes que podrían inducirlos a configurarse como grupos definidos. La pregunta es: ¿por qué no tienen una estructura reconocible?

Hay varias razones para ello. En primer lugar, evidentemente, el sólo hecho de tener intereses comunes desde un punto de vista "objetivo" no proporciona por sí mismo, mecánicamente, una estructura. Segundo, aunque sean semejantes, los intereses de los miembros de una categoría no son necesariamente comunes⁶⁷; este factor es particularmente pertinente en el caso de los pescadores chicos quienes, por ejemplo, comparten el interés por que los *excedentes* sean destinados a la compra de *herramientas* pero disputan entre sí por el acceso a esos recursos. Finalmente, las relaciones personales traspasan los límites de las categorías, haciéndolos difusos e introduciendo otras determinaciones -intereses, obligaciones, lealtades, posibilidades de acción, etc.- ajenas a su constitución.

Por otra parte **(b)**, la apropiación de recursos y servicios de la cooperativa y la definición de sus estrategias requieren de la participación activa en el manejo de sus asuntos, lo que -como ya sabemos- implica que es necesario controlar la presidencia del Consejo de Administración. Este objetivo es un incentivo para la acción concertada de los miembros de las categorías, pero el problema es encontrar un asociado que pueda y quiera desempeñar ese cargo. Que pueda, porque la presidencia requiere de ciertas capacidades que no todos tienen, como la de negociar ventajosamente con los extralocales, la de tratar con las instituciones estatales, etc. Y que quiera, porque los asociados saben bien que "*el que es presidente pesca poco*" puesto que debe hacerse cargo personalmente del manejo de los asuntos de la cooperativa, y ocurre que la retribución que se paga al presidente -si es que existe alguna⁶⁸- no justifica ese abandono parcial de la pesca. Así, un

⁶⁷ Ya R.M. MacIver (1944:122 y 123) distinguía los intereses "semejantes" (esto es, parecidos o idénticos "en tipo") de los "comunes" (cuando cada individuo "persigue un interés que comprenda a los demás"), y afirmaba que los intereses semejantes "no envuelven, necesariamente, una comunidad ni relación social entre los seres que los desean".

⁶⁸ El artículo 50 del estatuto de la cooperativa autoriza -pero no impone- la retribución al trabajo de los consejeros. En la práctica, solamente se le paga al presidente y ello no ocurre de manera permanente. El que se pague o no al presidente suele depender, en primer lugar, del nivel de acumulación de su unidad productiva y doméstica: si tiene un buen equipo de pesca y puede poner peones a *trabajar sus herramientas* aunque él mismo deba *pescar poco*, difícilmente se le pague por su trabajo; si, en cambio, tiene pocos *tejidos* de modo que la productividad del trabajo de un eventual peón (o de otro asociado a quien pueda entregarlos a cambio de un porcentaje de su producción) sería insuficiente, es más probable que reciba una retribución. Sin embargo, la cuestión es más compleja

pescador chico no puede hacerlo porque debe atender al consumo de su unidad doméstica de manera inmediata, y uno grande no quiere hacerlo ya que está inmerso en un proceso de acumulación acelerada mucho más ventajoso.

Esto significa que **las dos categorías de asociados de la cooperativa tienen dificultades para reclutar autoridades de entre sus miembros**. De hecho, la mayor parte de los presidentes de la cooperativa no son representativos de -si se me permite la licencia- lo que podríamos llamar "el pescador medio", esto es, no caen claramente dentro de ninguna de las categorías: sólo dos de cinco presidentes que he conocido eran verdaderos pescadores (un pescador "mediano" y uno grande), mientras que los otros tres fueron dos pescadores recientes y poco calificados (esto es, hombres cuya dedicación a la pesca no reflejaba una estrategia bien establecida) y un hombre que pesca sólo ocasionalmente y vive más bien de un empleo. Lo que ocurre es que son los personajes de esta clase, cuyo interés por la pesca en sí misma es marginal, quienes pueden sentirse atraídos por la oportunidad de ser presidente.⁶⁹

Al ser, de esta suerte, imposible proceder a una selección explícita basada en un criterio categorial, **(c)** el terreno queda abierto para el juego de las relaciones personales. Como resultado de este hecho y del efecto disipador que tienen las relaciones personales sobre la diferenciación categorial, son ellas -ampliamente disponibles para los actores y en cierto sentido anteriores a aquélla- las que sirven de medio para la configuración de grupos a partir de las categorías y, especialmente, para la vital selección del presidente y las restantes autoridades de la cooperativa. Así, la conformación de grupos se ve sobredeterminada y hasta cierto punto regida por las determinaciones que surgen del entramado de las relaciones personales. **Los conflictos entre los**

porque en la decisión también inciden la demanda y el nivel de precios (puesto que generalmente se paga al presidente a través de la cesión de una cantidad fija de sábalos por asociado) además de, como es de suponer, el estado de las relaciones del presidente con los asociados más influyentes. La irregularidad de la situación económica de los presidentes da lugar a que sus enemigos los acusen sistemáticamente de corrupción; de hecho, cuando se depone a un presidente acusándolo formalmente de ineficiencia siempre se dice, en privado, que en realidad es deshonesto (cfr. Balbi 1996c).

⁶⁹ El pescador grande que fue presidente de la cooperativa -Mariano, a quien reencontraremos en el próximo capítulo- no tenía un interés marginal por la pesca, pero sí aspiraciones políticas en función de las cuales la presidencia de la cooperativa era un medio para construir una posición de liderazgo a nivel local. En este sentido, su posición se equipara en parte con la de los tres presidentes interesados marginalmente por la pesca. Sobre la excepcionalidad estructural de los presidentes, véanse: Balbi 1996c; Balbi, en prensa.

socios, por ende, tienen una base categorial pero responden a modalidades de desarrollo estrechamente dependientes de las características de los conjuntos de relaciones personales que operan el reclutamiento efectivo de los grupos enfrentados.

Hay, a este respecto, diferencias entre ambas categorías:

- Los pescadores chicos no parecen ser capaces de generar formas de representación de sus intereses comunes. En este sentido, hay que recordar que la adscripción de estos pescadores a la cooperativa es más inestable que la de los grandes porque ellos se encuentran más sometidos a exigencias coyunturales de la reproducción de sus unidades domésticas que suelen forzarlos a dedicarse a otras actividades abandonando temporalmente la pesca. Por esta causa, ellos tienen una capacidad reducida para desarrollar estrategias de largo plazo: particularmente, la construcción y el mantenimiento de relaciones a largo plazo se ven afectados por la necesidad de priorizar otras relaciones valiosas en el corto plazo y por la competencia entre los mismos pescadores chicos por el acceso a recursos tales como los *adelantos* que ofrece la cooperativa.

- Lo contrario ocurre con los pescadores grandes. La competencia intracategorial por los recursos que ofrece la cooperativa no se presenta entre ellos puesto que, como ya vimos, alientan conjuntamente la adquisición de bienes de capital de uso colectivo (y no de uso individual). Asimismo, la situación más aliviada de sus unidades domésticas redundan significativamente en una mayor antigüedad y continuidad como asociados de la cooperativa, con el mejor manejo de los procedimientos propios de su política interna y la mayor densidad de relaciones que ello implica.

Entonces, **los pescadores chicos carecen de la capacidad para articular estrategias colectivas sobre una base categorial: su constitución como grupo depende por ello de otro tipo de relaciones y se ve claramente sobredeterminada por ellas.** En cambio, los pescadores grandes suelen movilizarse como un grupo categorial, es decir, basado en intereses comunes, estructurado en base a lazos horizontales e independiente de cualquier eventual líder, entre otras características (Scott 1977:127 y ss.). En base a las relaciones personales que mantienen entre sí, ellos son capaces de generar estrategias colectivas (incluyendo la selección de representantes) a través de un permanente intercambio de opiniones. Así, **los pescadores grandes pueden actuar como grupo sobre una base categorial de manera bastante clara -aunque siempre indirecta y nunca explícita-, valiéndose de las relaciones personales que los unen para estructurar su acción colectiva sobre esa base.** En este sentido, creo conveniente reservar la denominación de "cuasi-grupo clasificatorio" para la categoría de los pescadores

grandes y mantener la de "categoría" para la de los pescadores chicos, con el fin de denotar la diferencia existente entre ambas en lo que respecta a sus capacidades relativas para emprender acciones colectivas.

Esta diferencia se refleja en **(d)** la representación de los intereses de los pescadores grandes y chicos a nivel de la conducción formal de la cooperativa. En el caso de los pescadores grandes hay una selección del representante en función de estrategias definidas a través de contactos personales entre ellos, lo que revela la existencia de una capacidad propia para darse una estructura de grupo sobre la base de sus intereses comunes. Unido al hecho de que no existe entre estos pescadores una competencia intracategorial marcada, ello significa que sus representantes en la administración de la cooperativa reflejan bastante directamente sus intereses, a despecho del hecho de que ellos puedan ser ajenos al cuasi-grupo propiamente dicho (en el capítulo IV veremos un caso donde los pescadores grandes eran representados un pescador chico).

Entre tanto, si los pescadores chicos conforman en algún sentido un grupo, la estructuración del mismo depende de contactos individuales de cada uno de ellos con un actor que no pertenece a la categoría, el cual construye el grupo reclutando a sus miembros sobre una base no categorial. La iniciativa de conformar un grupo y las líneas de reclutamiento en que el mismo ha de basarse no dependen de los pescadores chicos sino del líder. Esto significa, obviamente, que la diversidad de los intereses de los miembros del grupo ha de ser más amplia que la existente en el caso anterior.

La relación entre la conformación del grupo que integran los miembros de la categoría y la representación de sus intereses se encuentra aquí invertida. Simplificando un poco la cuestión a fin de sintetizarla, representaré el proceso de conformación y representación de los grupos como si se tratara de una secuencia lineal. En el caso de los pescadores grandes tenemos la secuencia:

Intereses comunes de base categorial - Utilización de las relaciones personales en función categorial - Constitución como grupo - Selección de representante - Representación plena de intereses relativamente homogéneos de base categorial

En cambio, en el caso de los pescadores chicos, tenemos una secuencia muy diferente:

Relaciones personales de un individuo X, que no es un pescador chico, con asociados que pueden pertenecer a ambas categorías - Constitución de un grupo bajo su liderazgo, incluyendo a los pescadores chicos y, posiblemente, a otros pescadores que no lo

son - Representación combinada de intereses del líder y de los intereses heterogéneos de sus seguidores

En definitiva, observamos que **si bien generalmente tanto los intereses de los pescadores chicos como los de los grandes están representados por individuos que no pertenecen plenamente a esas categorías, ello sólo tiene efectos de consideración en el primer caso.** Porque si los pescadores grandes son representados por -digamos- un pescador chico es porque así lo han determinado colectivamente en función de sus intereses categoriales, mientras que los pescadores chicos sólo pueden ver sus intereses representados individualmente a condición de integrarse a un grupo constituido y liderado por alguien que no tiene intereses categoriales comunes con ellos.

Resumiendo, la estructura de los conflictos reúne las siguientes características:

a- Los alineamientos de los asociados de cara a los principales temas que generan disputas tienen una base de carácter categorial que se desprende de la estructura de la cooperativa. Sin embargo, las categorías no se traducen automáticamente en grupos.

b- La concentración del manejo efectivo de la cooperativa en la figura del presidente se suma para impedir que la diferenciación categorial se refleje mecánicamente en la administración de la cooperativa.

c- Los conflictos responden a modalidades de desarrollo estrechamente dependientes de las características de los conjuntos de relaciones personales que operan el reclutamiento efectivo de los grupos enfrentados. El reclutamiento de los grupos en que participan los miembros de ambas categorías es disímil, lo que resulta de *(b)* y de las desiguales capacidades de los pescadores para permanecer como asociados de la cooperativa (las cuales resultan de la diferenciación categorial que caracteriza a la estructura de la entidad).

d- La representación de los intereses de los pescadores grandes sigue un patrón colectivo de base categorial, mientras que la de los pescadores chicos es individual y está mediada por los intereses y capacidades de liderazgo de actores ajenos a su categoría.

Capítulo IV

Conflictos en la cooperativa, 1984 - 1989

"Conflict" is the other side of the coin of "cohesion" here, with "interest" the motive binding or separating these persons, these men in servitude to structural rights and obligations, imperatives, and loyalties.

Victor Turner ("Social
Dramas and Ritual
Metaphors")

Escribir sobre cooperación y solidaridad significa escribir, al mismo tiempo, sobre rechazo y desconfianza.

Mary Douglas (*Cómo Piensan las
Instituciones*)

El examen de los conflictos producidos en la cooperativa desde su reactivación en 1984 hasta 1989 nos permitirá apreciar la operación de los patrones estructurales analizados en el capítulo anterior tanto como relativizarlos. Esta **relativización** operará en dos sentidos:

- Primero, en cuanto el análisis del primer conflicto mayor experimentado por la cooperativa nos permitirá **apreciar el carácter histórico, socialmente situado, de los patrones seguidos por los conflictos** posteriores: en efecto, ese conflicto siguió lineamientos diferentes de los que el lector ya conoce y su resultado, en cierto sentido, fue el establecimiento de éstos.

- Y segundo, al analizar conflictos específicos podremos **ponderar la interrelación de los patrones estructurales con los factores coyunturales**. Comprobaremos entonces que éstos, si bien están informados por los condicionamientos estructurales, modifican a su turno la manera en que los mismos inciden sobre los procesos que se desarrollan en la cooperativa: por ejemplo, encontraremos cierta alianza entre sectores que intentó llevar adelante una política que combinaba reivindicaciones de los pescadores grandes y chicos.⁷⁰

1984: La "reactivación" de la cooperativa y los primeros conflictos

El 10 de abril de 1984 se reúnen en un club de la zona del puerto

⁷⁰ Antes de proceder con el análisis, es conveniente recordar que la información de que dispongo es cualitativamente dispar. En efecto, mientras que el período que va de enero de 1987 a fines de 1989 coincide con el desarrollo de nuestras campañas de campo, la etapa que se inicia en abril de 1984 fue cubierta retrospectivamente a través de entrevistas. Por esta causa, el análisis de los primeros conflictos de la cooperativa será menos detallado.

algunos de los hombres que integraban el último Consejo de Administración de la cooperativa electo en la década del setenta. Han pasado seis años y un día desde su última reunión, y el objeto del reencuentro es iniciar los pasos necesarios para *"reactivar"* la cooperativa. Acuerdan la convocatoria a asamblea extraordinaria y, en esa misma sesión, plantan la semilla del primer conflicto mayor que afectaría a la cooperativa al decidir aceptar los pedidos de asociación de 35 pescadores de la vecina localidad de Puerto Esquina.

Puerto Esquina es un caserío cercano a Victoria pero relativamente aislado porque el camino que lo une con la ruta provincial más cercana se vuelve intransitable cada vez que llueve intensamente. La población se dedica fundamentalmente a la pesca⁷¹: allí habitan aproximadamente 35 pescadores con sus familias, además de un acopiador que es el propietario de las *herramientas* que emplean aquéllos, quienes no son productores independientes sino sus peones. Al permitir el ingreso de estos hombres a la cooperativa, los consejeros habían hecho mucho más que ampliar su área de influencia: la habían transformado en una **asociación de productores independientes y de peones** que aspiraban a independizarse del acopiador aprovechando a la cooperativa para obtener equipos de pesca propios.

El caso es que no sólo se los admitió en la cooperativa sino que el día 13 de mayo, al realizarse la asamblea de reactivación, se eligió un Consejo de Administración que, si se cuenta a los suplentes y al síndico, estaba integrado por partes iguales por habitantes de ambas localidades⁷². En la práctica, sin embargo, el manejo efectivo de la cooperativa estaba en manos de los victorienses porque su sede se encontraba en la ciudad. De esta suerte, tan pronto como estalló un conflicto entre ambos grupos, los de Victoria se mostraron capaces de imponer su postura con relativa facilidad. El diferendo, como no podía ser de otra manera, estaba vinculado con las disímiles condiciones laborales de los asociados.

Efectivamente, el acta N° 1 del nuevo Consejo de Administración (fechada el 4 de noviembre) consigna la decisión *"unánimemente aceptada"* de comprar una heladera de cuatro puertas. La unanimidad apuntada había sido establecida exclusivamente entre pescadores victorienses, ya que en la

⁷¹ Respecto de la importancia de Puerto Esquina como centro de producción pesquera, véase la nota 4 del capítulo I.

⁷² Si bien la nómina de socios incluía a mucha más gente de Victoria que de Puerto Esquina, ello ocurría porque aun figuraban los nombres de personas que habían sido asociados en el período de la *vieja cooperativa*; en los hechos, sin embargo, los 35 nuevos asociados superaban en número a los socios activos de Victoria.

reunión no se encontraba presente ningún consejero ni asociado de Puerto Esquina. Evidentemente, la decisión venía siendo discutida desde tiempo atrás, puesto que la reunión se cerró con una convocatoria a asamblea extraordinaria "*por petición de los socios de la zona de Rincón de Nogoyá*" (la parte del Departamento donde se encuentra Puerto Esquina).

El motivo de las quejas de los hombres de esa localidad era la decisión de que la cooperativa invirtiera en algo que, aducían, no les brindaría servicio alguno. En cambio, reclamaban apoyo para su intento de independizarse del acopiador, en la forma de subsidios para la compra de *herramientas* y, a largo plazo, la adquisición de un barco de acopio que pudiera recoger su producción en las zonas de pesca (téngase en cuenta que el viaje entre Puerto Esquina y Victoria en botes con motores de 8 o 12 hp insume unas dos horas). La disputa estaba cruzada por la distinción entre grupos pertenecientes a dos localidades, y este factor era el que establecía las fuerzas relativas de cada grupo, pero era sobre todo un enfrentamiento entre pescadores independientes y peones. En este sentido, **todos los asociados de Victoria tenían un interés común en ralear a los de Puerto Esquina: los pescadores grandes para priorizar la inversión en bienes de capital de uso común; y los chicos porque, vista la situación de los nogoyaenses, no podrían aspirar a que la cooperativa les financiara sus compras de herramientas.**

Al realizarse la asamblea solicitada por los nogoyaenses, sólo se hizo presente su líder, a quien llamaré Nolasco. Según consta en actas, Nolasco se manifestó "*en disconformidad en cuanto al desarrollo de trabajos del grupo radicado en Victoria*", acusándolo de un "*arbitrario manejo*" (*Actas de sesiones del Consejo de Administración*, Nº 2; 10/11/1984). La reacción de los victorienses consistió en llamar a una nueva asamblea y solicitar la presencia del Director de Cooperativas. Al concretarse dicha reunión, el día 18 de noviembre, no estuvo el funcionario invitado pero sí su mano derecha. Tampoco estuvieron Nolasco o los restantes nogoyaenses. La asamblea resolvió expulsar a Nolasco aplicando el artículo 13 del estatuto⁷³ y conformar un nuevo Consejo de Administración "*a nivel local por considerarlo*

⁷³ El artículo 13 del estatuto de la cooperativa establece que: "*El Consejo de Administración podrá excluir a los asociados en los casos siguientes: a) Incumplimiento debidamente comprobado de las disposiciones del presente estatuto o de los reglamentos sociales. b) Incumplimiento de las obligaciones contraídas con la Cooperativa. c) Comisión de cualquier acto que perjudique moral o materialmente a la Cooperativa*". El acta de sesiones no especifica el motivo de la expulsión de Nolasco ni la asocia con alguno de los incisos del artículo citado.

imprescindible" (Actas de sesiones del Consejo de Administración, N° 3). Habían pasado apenas seis meses desde la *reactivación* formal de la cooperativa.

Este conflicto, pues, se aparta del patrón examinado en el capítulo precedente⁷⁴:

a- Se trata de un enfrentamiento entre pescadores independientes y peones.

b- Se trata también de una **división entre habitantes de dos localidades**, lo que supone que uno de los dos bandos estaba condenado desde el comienzo a una posición débil porque sus integrantes jamás podrían participar activamente del manejo de la cooperativa: en efecto, los nogoyaenses ni siquiera pudieron hacerse presentes en la asamblea cuya realización ellos mismos habían exigido para presentar su reclamo. Vemos aquí **una forma extrema de la capacidad diferencial de los asociados para interesarse activamente por los asuntos de la cooperativa**, un factor que ya he mencionado (en el capítulo II) como determinante de su administración efectiva.

c- La división entre localidades introducía **una cuña en el entramado de relaciones personales existente al interior de la cooperativa**, de manera que la densidad de relaciones dentro de cada grupo era superior a la existente entre ambos. Además, al compartir una base residencial, los peones de Puerto Esquina contaban con las relaciones personales necesarias para constituirse y operar como grupo, algo que -como hemos visto- no ocurre con los pescadores chicos de Victoria.

c- Finalmente -y a despecho de las características de las unidades productivas de unos y otros asociados-, las **desiguales distancias existentes entre los sitios de residencia de cada bando y la sede de la cooperativa** suman un tema de conflicto inexistente en la situación posterior: así, por ejemplo, los peones de Puerto Esquina estaban interesados en la compra de un barco de acopio -un bien de capital de uso colectivo-, objetivo que habitualmente no es prioritario para los pescadores chicos de Victoria quienes, sin embargo, se encuentran en

⁷⁴ He dejado fuera de mi análisis un rasgo característico de este conflicto sobre el cual dispongo de insuficiente información: su vinculación con la política partidaria a nivel departamental. En efecto, la decisión de incorporar a los nogoyaenses a la cooperativa parece relacionada con factores políticos. Según la versión de algunos asociados, esa decisión se debió a "*sugerencias*" realizadas por las autoridades de la *Dirección de Cooperativas y Mutuales* que habían tomado la iniciativa de promover la *reactivación* de la cooperativa. Sin embargo, esto parece extraño puesto que el gobierno provincial estaba en manos de la UCR, mientras que el vocero y líder de los peones de Puerto Esquina, Nolasco, era también el *puntero* local del PJ. Es asimismo evidente que la *Dirección de cooperativas y Mutuales* apoyó su expulsión y la conformación de un Consejo de Administración puramente victoriense. Es posible, en contra de la citada versión, que la *sugerencia* de sumar a los nogoyaenses a la cooperativa fuera hecha por el diputado provincial del PJ por Victoria, quien asistió a la asamblea de reactivación y comprometió su apoyo para la entidad. En años posteriores, este hombre -que en 1987 fue intendente de la ciudad- apoyo un intento de sindicalización de los peones de Puerto Esquina liderado por Nolasco.

cierto sentido más próximos a la situación de aquéllos que los pescadores grandes que suelen propiciar esa clase de gasto.

Los resultados de este conflicto desde el punto de vista de la cooperativa fueron la cancelación definitiva de cualquier proyecto tendiente a asociar a pescadores que habitaran en otras localidades y el cierre de la institución a todo productor que no dispusiera de *herramientas* propias⁷⁵. **Así, al ser excluidos los nogoyaenses se instaura el patrón de conflictos que he examinado en el capítulo anterior y que excluye dos factores fundamentales del conflicto fundacional: a- la incidencia del patrón residencial y b- la asociación de trabajadores asalariados. A partir de ese momento, los peculiares intereses comunes que en un momento agruparon a los socios victorienses contra los de Puerto Esquina dejaron de existir y las diferencias existentes entre sus niveles de reproducción cobraron pleno sentido.** De no haberse producido esa temprana fractura - aunque es difícil imaginar cómo podría haber sido evitada-, la cooperativa se hubiera desarrollado en un sentido radicalmente diferente del que de hecho emprendió.

1985 - 1989: Dos políticas alternativas

Entre 1984 y 1989, el mercado para la producción pesquera de la zona se caracterizaba por enormes fluctuaciones estacionales de la demanda y por el bajo nivel de los precios, por demás retrasados con respecto al índice de costo de vida, siempre creciente en el marco del acelerado proceso inflacionario que afectaba a la economía nacional. Así, no sólo los precios pagados por el pescado eran insuficientes desde el punto de vista de los pescadores sino que la cooperativa se encontraba frecuentemente con una considerable capacidad productiva ociosa en la medida en que la demanda no permitía trabajar todos los días. Todo esto afectaba a los procesos de reproducción de las unidades domésticas y productivas de los asociados tanto como a la capitalización de la cooperativa como institución.

⁷⁵ Varios asociados nos han asegurado que desde entonces el reglamento interno de la cooperativa establece como condición para asociarse el *ser pescador*, y que sólo lo es quien posee *herramientas*. Sin embargo, el reglamento interno aprobado en abril de 1985, casi cinco meses después de la expulsión de los peones de Puerto Esquina, no dice nada al respecto en ninguno de sus once artículos (*Actas de sesiones del Consejo de Administración*, Nº 6, 14/4/85). Lo importante es, ello no obstante, que los asociados creen que sí lo hace. En los próximos dos capítulos examinaré extensamente este tipo de incongruencias que existen entre los reglamentos y la versión que los actores dan de ellos.

El efecto de este contexto -como bien ha advertido Ana Rosato (1997)- fue la **particular intensidad de los conflictos al interior de la entidad**: la política comercial de la cooperativa y el destino de los magros *excedentes* se tornaban en temas vitales muy propensos -como hubiera dicho Simmel- a excitar las conciencias de los asociados. En rigor de verdad, dados la situación de la demanda y el contexto inflacionario, casi todas las cuestiones que competían a la cooperativa adquirían una tremenda relevancia: así ocurría, particularmente, con la amplitud de la masa societaria y el trato con las instituciones estatales, temas -por lo demás- estrechamente relacionados con los mencionados anteriormente. El problema de la política comercial de la cooperativa aparecía como el más general, abarcando a los restantes y constituyéndose en la cuestión central que dividía a los asociados.⁷⁶

Existía un acuerdo tácito entre los asociados respecto de la necesidad de obtener un mayor "*control*" del mercado, pero no había un consenso estable en lo referido a la manera de hacerlo. En un momento veremos que tanto las propuestas como los grupos que las efectuaban tendían a ser cambiantes, pero la observación del conjunto del período considerado permite distinguir **dos políticas alternativas que suponían caminos opuestos de cara al conjunto de problemas enfrentados por la cooperativa**. Al hablar de "políticas" no me refiero a propuestas programáticas explícitas y claramente articuladas; por el contrario, estoy abstrayendo dos posturas generales que tienen cierta coherencia de hecho -punto sobre el que regresaré en un momento- a partir de la observación de innumerables propuestas sobre asuntos puntuales realizadas por grupos de actores determinados⁷⁷. Las

⁷⁶ La cuestión de los *excedentes* aparecía subordinada al problema de la política comercial porque su mera existencia dependía de que ella fuera exitosa. Entre tanto, la amplitud y composición de la masa societaria hacían directamente a las posibilidades comerciales de la cooperativa (además de afectar a la distribución de los eventuales *excedentes*). Finalmente, como veremos más adelante, la relación con los organismos estatales era discutida fundamentalmente en función de la ansiada consolidación de la posición comercial de la cooperativa.

⁷⁷ La identificación de estas políticas alternativas fue uno de los primeros resultados del proyecto de investigación colectivo en cuyo marco se inició mi trabajo. En efecto, ya por entonces hablábamos de dos "estrategias" alternativas para el *control* del mercado (Boivin et.al. 1989). Por mi parte, he optado -a falta de un término más feliz- por hablar de "políticas" en lugar de "estrategias" para evitar las connotaciones de sistematicidad y racionalización que comporta el segundo concepto. En un trabajo anterior he sostenido que el término estrategia no debe ser utilizado para referirse a construcciones "objetivas" del investigador sino solamente para series de acciones vinculadas intencionalmente por los actores (cfr. Balbi 1993. Ana Rosato (1997: caps. 5 y 6) ha hecho un extenso análisis de estas "estrategias" atendiendo fundamentalmente a las opciones en juego respecto de la relación con los organismos estatales.

políticas en cuestión pueden sintetizarse como sigue⁷⁸:

I- Una política apuntaba a **obtener un mayor control del mercado mediante el acceso directo a los centros de consumo y la competencia con los extralocales**. Para ello, la cooperativa debía contar con ciertos medios técnicos de gran costo (camión, hielo, etc.), lo que implicaba que debía priorizar su capitalización por sobre la de las unidades productivas de los asociados. A tal efecto, los *excedentes* debían ser invertidos en la adquisición de bienes de capital de uso común más que en la de *herramientas*; asimismo, se consideraba necesario vender la producción de la cooperativa a todos los acopiadores (incluyendo a los que sólo trataban con la institución de manera ocasional), a fin de promover la venta del mayor volumen posible y, en consecuencia, la acumulación de *excedentes* reinvertibles. También aparecía como conveniente mantener restricciones sobre el tamaño de la masa societaria, puesto que la incorporación de más asociados podía suponer un desequilibrio marcado entre la oferta y la pequeña demanda existente.

II- La otra política promovía la **obtención del control sobre el mercado a través de la consolidación del rol de intermediación de la institución**. No había que embarcarse en aventuras de capitalización institucional sino priorizar la capitalización de las unidades productivas y la reproducción de las unidades domésticas de los asociados: esto significaba que los eventuales *excedentes* deberían ser volcados a la adquisición de *herramientas* para los socios y a la concesión de *adelantos* para afrontar gastos domésticos (enfermedades, vivienda, etc.). El mecanismo que había de permitir consolidar la posición de la cooperativa sería la alianza exclusiva con un extralocal que se comprometiera a adquirir toda su producción pagando un precio justo. Además, era conveniente incorporar nuevos socios puesto que la fuerza de los pescadores residía en su capacidad para unirse de cara a los extralocales. Finalmente, el control del mercado sería asegurado por la alianza de la cooperativa con las instituciones estatales encargadas del control de la actividad pesquera, con las cuales se conformaría un frente capaz de imponer a los extralocales el respeto de las disposiciones legales vigentes (pago de impuestos y tasa, vedas, etc.).

He dicho que hablo de "políticas" en el sentido en que estos conjuntos de propuestas presentan una coherencia de hecho. Dicha coherencia radica en lo siguiente: **cada conjunto de propuestas era sostenido por un grupo de asociados de determinadas características y las diversas propuestas puntuales reflejaban los intereses de todos o de algunos de los**

⁷⁸ Empleo en lo que sigue una terminología que no es la de los actores, con el objeto de que remitir claramente al lector al análisis de los temas y los patrones de los conflictos desarrollado en los capítulos II y III.

integrantes del grupo.⁷⁹ Como una primera aproximación a la comprensión de esta cuestión, describiré la integración del "núcleo duro" de cada grupo, vale decir, del conjunto de asociados ligados de manera más estable a una u otra política (posteriormente, al analizar el desarrollo de los conflictos a lo largo de varios años, veremos los cambios ocurridos en la composición de cada grupo):

- **La política (I) era postulada por un grupo de pescadores grandes que tenían un interés común en cuanto a sus contenidos:** en efecto, todos se verían beneficiados por la expansión de las actividades de la cooperativa hacia los centros de consumo en la medida en que ella les permitiría obtener mejores precios y, con suerte, un aumento del volumen de ventas. Estos hombres no necesitaban que la cooperativa financiara mejoras en sus unidades productiva y, de hecho, si los *excedentes* hubiesen sido usados de esa manera ellos no habrían estado en condiciones de reclamar ayuda alguna. Entre tanto, en un contexto de precios muy bajos, su prioridad era vender tanto como pudieran puesto que su capacidad productiva era relativamente alta y no podían darse el lujo de mantenerla ociosa: así, encontraban conveniente tratar con cuanto comprador se acercara a la cooperativa. Finalmente, no querían incorporar nuevos socios porque ello suponía un incremento de la presión en favor del establecimiento de los *cupos* de venta igualitarios que favorecen a los pescadores chicos; en cambio, tendían a ver con buenos ojos la compra a pescadores no asociados para aumentar la oferta de la cooperativa toda vez que la demanda lo requiriera.

- **La política (II) era promovida por Mariano, un pescador grande que lideraba a un grupo de pescadores chicos ligados a él por relaciones personales; la estrategia propuesta combinaba de alguna manera los intereses del líder con los de sus allegados.** Por un lado, priorizaba la capitalización de las unidades productivas y la reproducción de los grupos domésticos de los asociados, lo que resultaba conveniente para los pescadores chicos. La alianza exclusiva con un extralocal determinado respondía a la larga amistad que lo unía al líder, pero además podía ser beneficiosa para sus seguidores, quienes no tenían interés en vender mucho (ya que sus capacidades productivas eran modestas) sino en hacerlo al mejor precio posible, mismo que sería garantizado por la relación personal entre los dos hombres. Por otra parte, Mariano era un hombre con ambiciones políticas que pretendía transformar su prestigio en liderazgo político: por ello le interesaba asociar a cuantos pescadores pudiera (mientras que comprar a no socios podía ser visto como una forma de explotación);

⁷⁹ El hecho de que los alineamientos cambiaran, pasando ciertos actores a apoyar la postura opuesta a la que sostenían en un momento dado, no debe ser entendido como un dato capaz de invalidar la consistencia que he atribuido a cada política porque tales cambios reflejan -según el caso- modificaciones de la situación específica del asociado en cuestión o bien cambios relevantes en el contexto en que ellos operaban.

la asociación con los organismos estatales tenía que ver con su aspiración de convertirse en el principal agente del control estatal de la actividad pesquera.

Así, los pescadores grandes conformaban un grupo organizado en torno de sus intereses comunes de base categorial, mientras que los intereses de los pescadores chicos se veían representados a través de un pescador grande que los agrupaba y les imponía sus propios objetivos y alianzas. En este sentido, los alineamientos siguen el patrón considerado en el capítulo III. Sin embargo, la cuestión es mucho más compleja puesto que, como ya he advertido, no se trata de la mera ejecución mecánica de un patrón prefijado. Debemos preguntarnos, pues, por la historia de los bandos en disputa, por sus alianzas y rupturas, por el papel de los principales articuladores y voceros de cada sector y, por qué no, por las consecuencias finales de sus enfrentamientos. Debemos, en suma, examinar detenidamente la historia de estos conflictos.

a- La primera presidencia de Mariano: la ruptura

El primer Consejo de Administración de la nueva etapa de la cooperativa fue presidido por Pedro Arteaga, un pescador del nivel medio que habitualmente se alinea con los pescadores grandes; es uno de aquellos productores que cuentan con un buen equipo pero no tienden a "crecer" porque priorizan el consumo doméstico⁸⁰. Durante el período de su presidencia, entre mayo de 1984 y el mismo mes de 1985, se produjo el enfrentamiento con y la expulsión de los socios de Puerto Esquina. Como ya he dicho, los socios victorienses de la cooperativa parecen haber sido en general pescadores grandes y "medianos" (como el propio Pedro)⁸¹. Entre ellos se encontraba Mariano Quinteros, que era indudablemente un pescador grande.

⁸⁰ Pedro es un hombre muy agradable y unánimemente considerado como un *buen pescador*, pero no parece sentirse cómodo cuando se convierte en el centro de la atención general. De hecho, nunca quiso volver a ser presidente, prefiriendo dedicarse a la pesca; ello no obstante, es bastante activo en la política de la cooperativa, soliendo contarse entre los miembros del Consejo de Administración. Pedro fue asociado de la *vieja cooperativa* y manifiesta un gran apego por la institución; es, en verdad, uno de sus más fieles asociados. Volveremos a encontrarlo ocasionalmente.

⁸¹ No ha sido posible reconstruir exactamente la nómina de socios activos de esa época y tampoco es posible saber exactamente cuál era la situación de las unidades productivas de los asociados cuyas identidades conocemos. Sin embargo, el libro de actas revela que la mayor parte de los pescadores chicos que estaban asociados cuando arribamos a Victoria (a fines de 1986) ingresaron a la cooperativa durante 1984 y 1985, con posterioridad a su reactivación. En un momento se hará patente la importancia de estas incorporaciones.

Se trata de un hombre muy conocido y respetado entre los pescadores del *Quinto*, como la gente llama al barrio donde habita la mayoría de los pescadores (oficialmente denominado Vº Cuartel). Carismático, de reconocida capacidad de liderazgo y poseedor de numerosas relaciones personales que es capaz de movilizar (incluyendo un amplio grupo de hermanos y primos), Mariano toma el control de las actividades colectivas con suma facilidad y las conduce con gran autoridad. Este hombre había de convertirse en la figura central de la política de la cooperativa hasta 1989.⁸²

Mariano es propietario de varios equipos completos que hace *trabajar* por peones frecuentemente emparentados con él. Sin embargo, mantiene estrechas relaciones con numerosos pescadores chicos, las que parecen ser de una clase de amistad desigual rayana en el clientelismo. En el origen de estas relaciones se encuentra siempre un gran favor brindado por Mariano al otro hombre, tal como enseñarle a pescar y/o prestarle *herramientas* para que se iniciara en el oficio de manera independiente. La relación posterior es marcadamente desigual: los pescadores chicos siguen a Mariano con notable fidelidad, acuden a él por consejo sobre sus asuntos personales y le manifiestan públicamente una devoción ilimitada.⁸³

Apenas asociado a la cooperativa, Mariano comenzó a propiciar el ingreso de estos pescadores chicos. Comenzaba así a conformarse el grupo que impulsaría la política (II). Sin embargo, en este primer momento Mariano parece haber sido bien visto por los restantes pescadores grandes, puesto que se lo incluyó como vocal en el nuevo Consejo de Administración "victoriense" que se conformó cuando fueron expulsados los asociados de Puerto Esquina. Es más: en mayo de 1985 fue elegido presidente acompañado por el Mencho Ojeda -un pescador grande- como secretario, otro pescador grande como tesorero y uno de sus primos como vicepresidente.

Además, Mariano fue reelecto en enero de 1986, acompañado en los puestos clave por Pedro Arteaga, el Mencho Ojeda -que continuaba en su puesto- y su primo; además, tres de los cuatro vocales de la nueva comisión

⁸² Sobre las aspiraciones políticas de Mariano, véase: Boivin y Rosato, en prensa.

⁸³ No he podido detectar un flujo sistemático de bienes y servicios de parte de Mariano hacia sus amigos de condición económica más modesta. Si se encuentra, claramente, un gran favor inicial, además de ocasionales favores posteriores, pero lo más característico de la relación es su profundo paternalismo y la absoluta devoción que los hombres más humildes manifiestan hacia Mariano. Se trata de relaciones que posiblemente caerían dentro de la categoría de clientelismo, pero he preferido ser prudente en el empleo de los conceptos puesto que el carisma de Mariano parece al menos tan importante para entenderlas como los intercambios de prestaciones que ellas suponen; de cualquier modo, no me interesa tanto tipificarlas como describir su naturaleza.

eran pescadores chicos asociados bajo el auspicio de Mariano y el restante era el hijo del Mencho. La imagen que esto sugiere es de unidad, pero Mariano renunció a la presidencia a fines de marzo "argumentando necesidad de descanso, por razones de salud" (Actas de sesiones del Consejo de Administración, N° 25; 29/3/86).

Sólo me es posible especular respecto de los motivos de esta renuncia. Particularmente durante sus presidencias, Mariano incorporó un buen número de socios, la mayoría de ellos pescadores chicos; si se considera que también hizo contratar a uno de sus hermanos como empleado, puede decirse que creó su propio grupo de seguidores dentro de la cooperativa. Todo parece indicar que **Mariano había comenzado como vocero de los pescadores grandes y que luego había ampliado y diversificado su base de apoyo al rodearse de pescadores chicos**, si bien la composición del Consejo de Administración de su segunda presidencia muestra claramente que aun dependía de, y era apoyado por, los pescadores grandes. En definitiva, Mariano había articulado una alianza insostenible. Tampoco parece que estuviera interesado en sostenerla sino todo lo contrario, a juzgar -al menos- por su tendencia a rodearse de un grupo de parientes y amigos: de hecho, **se produjo por entonces una ruptura entre Mariano y los restantes pescadores grandes** que se extendería hasta el segundo semestre de 1987.⁸⁴

Dicha ruptura se produjo porque la reconfiguración de la situación promovida por Mariano se hizo sentir en la medida en que, paso a paso, comenzaba a conformarse la política (II):

a- la cooperativa invirtió parte de sus *excedentes* en *adelantos* y en la compra de *tejidos* que eran distribuidos entre los pescadores más humildes a través de *rifas*, lo que suponía dejar de lado la política de inversión en bienes de capital de uso común propiciada por los pescadores grandes y reflejada hasta entonces en la adquisición de la heladera y la construcción de un local en un terreno cedido por la Municipalidad en el puerto;

b- ante una pronunciada caída de la demanda, Mariano impuso *cupos* de venta igualitarios a los asociados, impidiendo a los pescadores grandes sacar pleno partido de su capacidad productiva; esta situación, además, no impedía que Mariano siguiera promoviendo la ampliación de la masa societaria;

c- finalmente, de esta época data la propuesta de establecer una sociedad exclusiva entre la cooperativa y Bazzano, el extralocal que es

⁸⁴ Mariano es poseedor de una personalidad sumamente autoritaria, por lo que no es difícil creer a los pescadores grandes que se quejaban de que había mostrado actitudes de esta clase durante su gestión. Sin embargo, estas quejas parecen reflejar la tendencia a librarse de los antiguos aliados exhibida por Mariano.

amigo personal de Mariano, propuesta que -como ya he dicho- podía convenir a los pescadores chicos pero era totalmente disfuncional para cualquier pescador grande que no fuera el mismo Mariano. Si bien jamás pudo llegar a este extremo, Mariano privilegiaba a Bazzano vendiéndole mayores cantidades y anteponiendo sus pedidos a los de otros extralocales cuando coincidían en un mismo día.

En esta coyuntura, los pescadores grandes parecían necesitar un nuevo representante y, de hecho, ya lo tenían en la persona de Andrés Bilbao, el último presidente de la *vieja cooperativa*. Andrés había sido el contacto local de la *Dirección de Cooperativas y Mutuales* para la conformación y la *reactivación* de la cooperativa, fue su presidente durante la década del setenta y, fundamentalmente, actuaba como **broker** en sus relaciones con instituciones estatales y privadas.

No puedo discutir aquí esta categoría de manera extensa, por lo que simplemente diré, siguiendo en parte a Cohen y Comaroff (1976:89), que el intento de crear y mantener la necesidad de sus servicios es lo que define al *broker* como un tipo específico de mediador cuya cualidad esencial es la **indispensabilidad**: un recurso distribuido de manera desigual que estructura la relación política entre el *broker* y aquellos a quienes él sirve. Es, claro está, el propio *broker* quien construye esa indispensabilidad a través del manejo de la significación de los intercambios en que participa⁸⁵: en este sentido, Andrés ha creado para sí la indispensabilidad como proveedor de ese tipo de servicios y ha logrado conservarla por muchos años, conduciendo y -sobre todo- representando hábilmente el trato con las instituciones y su propia posición en la cooperativa. Desde este punto de vista, es interesante advertir que para esta época Andrés no era realmente un pescador sino que trabajaba en un asilo de ancianos y pescaba sólo ocasionalmente.⁸⁶

Andrés es dueño de un florido discurso cooperativista de tono marca-

⁸⁵ Cohen y Comaroff (1976: 89) denominan *broker* a aquel actor "... who manages the meanings which people attribute to kinds of social phenomena". Para estos autores, el *broker* actúa como intermediario en relaciones de patrón-cliente, con la particularidad de que él crea la demanda de aquellos valores cuyo intercambio es capaz de mediar, con lo cual crea la demanda para sus propios servicios. No tengo nada que objetar a esta concepción, pero lo que me interesa es su aspecto más general, es decir, la característica manipulación que hace el *broker*, más allá de su presunta vinculación con las relaciones de patronazgo: Paine (1976), que enfatiza la misma cuestión no relaciona necesariamente al *brokerage* con el patronazgo, y otro tanto puede decirse de Boissevain (1978); tampoco los relaciona necesariamente Scott (1977), aunque este autor no define al *broker* por la manipulación de la significación.

⁸⁶ Su condición de *broker* era atestiguada, en esa misma época, por el hecho de que desempeñaba el mismo papel en relación con una cooperativa de transportes colectivos cuya creación él mismo había promovido.

damente ideológico que da la impresión de un profundo conocimiento de la cuestión legal, ocultando una considerable ignorancia real de la misma que los antropólogos hemos comprobado repetidamente. Este discurso formal e ideológico se combina con una serie de consideraciones relativas a las personas que es necesario contactar en cada institución y a sus relaciones con ellas, formando una unidad inseparable⁸⁷. A todo esto se suma una gran habilidad para posicionarse en relación con la cooperativa. Es en la combinación de estas tres facetas de su discurso donde radica su éxito⁸⁸:

- Cuando trata cuestiones concretas con los socios, Andrés las presenta de manera confusa, mezclando cuestiones legales y burocráticas con ideología cooperativista y elementos económicos referidos a la situación específica, creando una suerte de confusión general; en ella inserta habitualmente referencias a la ignorancia de los socios respecto de aquellas formalidades, destacando que él sabe de que se trata o que quién lo sabe es un tercero que es su amigo o un "*amigo de la cooperativa*" a quién él puede recurrir. Con este tipo de discurso, Andrés logra simultáneamente: dar la impresión de que las cuestiones institucionales y legales son muy complejas; presentarse a sí mismo como alguien que entiende de esas cuestiones y como el poseedor de relaciones personales con quienes se ocupan de ellas; y dar a entender que la combinación de sus conocimientos y relaciones personales lo capacitan para resolver cualquier problema concreto a nivel institucional.

- Andrés remarca la ignorancia de los socios respecto de estos asuntos, al tiempo que apela a su autoridad final, a su derecho y deber (fundados por el ideario cooperativista) de tomar las decisiones correspondientes: el saber y los contactos son suyos, las decisiones son de los socios. Con esto se compensa la insistencia en la ignorancia de los demás respecto de las formalidades institucionales. Esta alocución varía según Andrés atribuya las decisiones a "*ustedes*" o a "*nosotros*", lo que no sólo revela ciertas maniobras para apoderarse o desligarse de decisiones específicas sino que también remite a la posición que él quiere asumir en cada momento en particular en el

⁸⁷ No he tenido la oportunidad de relevar detalladamente las relaciones personales de este hombre en las instituciones estatales, partidos políticos, etc., pero he podido observar la movilización de relaciones de que es capaz en circunstancias específicas; en base a estas observaciones (y a otras fuentes) puedo afirmar que su haz de relaciones no es tan extenso como él lo hace aparecer. Lo que en cambio es cierto es que tiene una gran capacidad para moverse en ámbitos institucionales, don del cual carece la mayor parte de los pescadores: su nivel de instrucción es de los mejores entre ellos y su habilidad para tratar a nivel personal con funcionarios y burócratas es innegable.

⁸⁸ Cohen y Comaroff (1976: 91 y 92) destacan -al analizar un caso concreto de *brokerage*- que la manipulación de significados se da en dos niveles: primero, cuando el *broker* crea la necesidad de los recursos que él puede conseguir (aunque no los controla) y, segundo, cuando personaliza la interacción con el nivel superior ante sus clientes del nivel inferior, haciendo ininteligibles para ellos relaciones que se les escapan por depender de códigos que desconocen. De esta forma, afirman, el *broker* se hace indispensable para sus clientes.

seno de la cooperativa.

- La forma en que Andrés se presenta varía, primero, con su dedicación a la cooperativa en cada momento particular (recordemos que no es pescador de tiempo completo). Cuando sus otros asuntos - que son muchos- lo alejan de ella, se refugia en el cargo de *asesor* de la cooperativa, presentándose generalmente como alguien que está fuera de ella pero no quiere alejarse totalmente, un simple allegado por razones emotivas. Cuando su dedicación a la cooperativa es más intensa -sea cual sea su cargo- se presenta como asociado, pero como uno particular porque su situación como pescador es particular. En suma, se muestra como alguien comprometido personalmente con la cooperativa pero que carece de intereses propios en ella. Esto le permite jugar con un segundo nivel de variación, éste sí relacionado con las cuestiones específicas en discusión, con la situación política interna a corto plazo y, frecuentemente, con el proceso de interacción concreto en que se encuentra: entonces, protegido por su traje de socio "por amor al arte", Andrés utiliza el "*nosotros*" o el "*ustedes*" según la ocasión.

En cuanto *broker*, el cliente de Andrés es la cooperativa en su conjunto: la institución lo necesita y se recurre a él independientemente de la situación política interna, y la frecuencia y el grado de su participación parecen depender más de sus intereses y su voluntad que de cualquier otro factor. Sus actividades como *broker* le permiten ganarse un lugar estable dentro de la cooperativa, son la base y los límites de su poder -el que está asegurado mientras no surja alguien capaz de competir con él u otros mecanismos para desarrollar las relaciones con políticos y funcionarios-. Pero, además, **en la medida en que es capaz de mantener esa posición se abre para Andrés un extenso terreno en el que puede aplicar sus habilidades para operar en la política interna de la cooperativa con un extraordinario margen de maniobras puesto que su indispensabilidad de *broker* le permite evitar las consecuencias negativas de las decisiones que el asume o promueve.**

Si bien no es bueno organizando tareas concretas y su habilidad para elaborar estrategias comerciales y productivas a mediano y largo plazo no es muy destacable, Andrés es muy permeable -por así decirlo- a las influencias del ambiente: sabe asumir como propias las propuestas de otros socios y desarrollarlas de manera eficaz combinando su confusa pero efectiva oratoria (que no sólo puede convencer sino también lograr aceptación agotando al auditorio) con la habilidad de entablar y manipular relaciones personales en el interior de la cooperativa. Así es, en efecto, que Andrés ha sido el representante favorito de los pescadores grandes pero también ha sabido

liderar a los pescadores chicos cuando -con posterioridad al período que estoy analizando- la cooperativa se quedó sin pescadores grandes.

Ahora bien, a partir del momento en que Mariano se había apartado de los restantes pescadores grandes, Andrés quedaba como su representante más visible. Sin embargo, al renunciar Mariano no fue él quien se hizo cargo de la presidencia.

b- La presidencia de Ricardo: el estancamiento

Siempre según las actas de la cooperativa, el vicepresidente (Pedro Arteaga) y el primer vocal (un pescador chico allegado a Mariano que fue propuesto por otro de los seguidores de éste) no quisieron asumir el cargo, el cual finalmente fue ofrecido a Ricardo Montero, que era el cuarto vocal. Aparentemente, el cargo no fue ofrecido a Andrés, pero como todo el proceso de reemplazo duró más de un mes es posible que haya ocurrido fuera del contexto de las asambleas en que fue ofrecido formalmente a los otros hombres mencionados. Por otra parte, si bien su intervención en el manejo de los asuntos de la institución era bastante notable, solía afirmar que colaborar con la cooperativa representaba para él un esfuerzo importante y, en verdad, tenía entonces muchas otras actividades (su trabajo en el asilo de ancianos, la cooperativa de transportes, etc.). Vista esta situación -y de acuerdo con la máxima de Fortes-, no parece haber razones para dudar de su palabra. Lo que aquí importa, en definitiva, es que tanto el líder excluyente de los pescadores chicos como el representante habitual de los grandes no podían en ese momento desempeñar la presidencia.

En definitiva, **tanto uno como otro sector enfrentaban problemas de representación a nivel institucional**. Esto era un efecto lógico de la combinación de los condicionamientos emanados de la estructura de la cooperativa con determinada coyuntura: la dependencia de las categorías en relación con las relaciones personales implica que sus integrantes han de tener serios problemas para actuar grupalmente a nivel de la administración de la cooperativa cuando ellas no pueden operar de la manera habitual.

Por otra parte, **existía en la cooperativa una dualidad de poder**: ninguno de los dos grupos podía conducir la cooperativa sin la participación del otro⁸⁹. Si bien, excluido Mariano, los pescadores chicos eran incapaces de

⁸⁹ Esta dualidad se reflejó en un episodio significativo: en 1987, al no hacerse presente Mariano en una asamblea ordinaria en que iban a elegir nuevas autoridades, Andrés fue en persona a buscarlo aduciendo que era importante que participara porque era un hombre "*que dice lo que piensa*" (véase un análisis de este evento en: Guebel 1993). Asimismo, esa asamblea -ya con la presencia de

generar un candidato a presidente -y, lo que es más, de operar como grupo-, el hecho es que él seguía actuando a nivel de las interacciones informales, personales, en que se canalizan los procesos políticos internos de la cooperativa. Investido con el peso político que él mismo proporcionaba a los pescadores chicos, Mariano seguía siendo un factor de poder insoslayable y los pescadores grandes no podían manejar la cooperativa sin él.⁹⁰

En suma, **la situación era la de un estancamiento producido por la operación, en cierta coyuntura particular, de las modalidades de desarrollo de los conflictos estructuralmente determinadas que ya conocemos**: el sistema de estructuración y representación de las categorías de diferenciación económica a través de las relaciones personales no podía operar adecuadamente para ninguna de ellas en un contexto donde sus voceros habituales no se encontraban en condiciones de asumir su representación formal y la dualidad de poder era muy marcada.

Tomándose cierto tiempo, los asociados de la cooperativa encontraron la forma de generar nuevos mecanismos de representación a partir de las relaciones personales, con la salvedad de que entonces operaron -por decirlo de alguna manera- **por omisión**: se seleccionó, precisamente, a alguien que carecía de relaciones personales de consideración dentro de la cooperativa. Ricardo era un pescador chico y reciente que había ingresado a la cooperativa a través de un hermano de Mariano que trabajaba como empleado de la entidad pero no tenía con éste una relación equiparable a las de sus seguidores. Tampoco era nativo de la ciudad, aunque hacía mucho que vivía en ella, lo que significaba que carecía prácticamente de parientes que habitaran en las inmediaciones y que tenía pocos amigos. Su débil posicionamiento en el entramado de las relaciones personales de los asociados se reflejaba en el hecho de que, siendo presidente (y, es justo decirlo, siendo un presidente capaz y dedicado), Ricardo carecía por completo de autoridad sobre ellos y no les merecía mayor respeto.⁹¹

Mariano- fue levantada "*por falta de quórum*" a pesar de que (tal como hemos visto en el capítulo II) el estatuto establece que el mismo se logra cualquiera sea el número de asociados presente una hora después de la convocatoria. El "*quórum*" faltante, indudablemente, no era formal sino substancial.

⁹⁰ Cabe señalar que esta situación se desprende de la estructura de la cooperativa: si la categoría de los pescadores chicos depende de un tercero para generar una organización colectiva, este hombre dispondrá de un poder considerable mientras sea capaz de generar esa organización y manipularla, logrando una posición de peso en la cooperativa -menos estable que la de un *broker* pero considerablemente firme-. Cfr. Balbi, en prensa.

⁹¹ Anteriormente (1996c), me he ocupado de analizar comparativamente las bromas de que eran objeto Ricardo, Mariano y Andrés durante sus respectivas presidencias. Al hacerlo concluí que el

Aparentemente, tanto los pescadores grandes como Mariano confiaron en que podrían dirigir su gestión de la manera en que finalmente lo hicieron los primeros: en efecto, quien ofreció formalmente la presidencia a Ricardo fue el Mencho Ojeda, el pescador grande que era secretario de la cooperativa durante la gestión de Mariano; pero cuando lo entrevistamos en 1987 Mariano todavía se manifestaba desilusionado por Ricardo a quién, afirmaba, "él" había hecho ingresar a la cooperativa -nótese que no mencionaba a su hermano, resaltando una presunta relación personal con Ricardo-. Resulta evidente que, puesto que carecía de relaciones personales firmes con ambos grupos, ninguno de ellos podía contarle a ciencia cierta como uno de sus integrantes; en estas condiciones, **sus características personales-que eran únicas- cobraban significación política: su carencia relativa de relaciones lo hacía objeto potencial de innumerables estrategias ya que lo convertía en un personaje externo y ambiguo, eventualmente incorporable de diversas formas a los alineamientos políticos que dividían a los asociados.**⁹² Asimismo, su condición de pescador reciente, malo y reconocidamente forzoso -pescar no le gusta en lo absoluto- lo ponía en cierto sentido fuera de las dos categorías de pescadores: no tenía el éxito de los pescadores grandes ni las pretensiones definidas de mantenerse en la actividad de los chicos. Esto también lo colocaba, de algún modo, justo en medio de la situación dual que se vivía en la entidad, en una posición ambigua y que podía ser objeto de manipulación. Así, pues, Ricardo era el hombre adecuado

hecho de que se bromea sistemáticamente sobre los presidentes expresa simbólicamente la ambigüedad de sus relaciones con el resto de los asociados (relacionada con la peculiar situación económica del pescador que *pesca poco*), mientras que los temas de las bromas hechas a cada uno de ellos simbolizan la posición relativa de cada presidente en el entramado de relaciones que constituye la estructura de la cooperativa. En el caso de Ricardo, se bromeaba respecto de sus pobres condiciones como pescador y de su escasa autoridad, lo que expresaba simbólicamente su posición marginal dentro de la cooperativa; entre tanto, Mariano y Andrés eran hechos objeto de bromas respecto de sus características personales, lo que representaba las posiciones centrales que ocupaban en la cooperativa.

⁹² Anteriormente (Balbi, en prensa; Balbi 1994c) he analizado la elección de Ricardo como un proceso de resolución de un conflicto a través de la asignación de responsabilidades. Su elección respondió a que la posición que ocupaba en la estructura de la cooperativa -en el entramado de relaciones personales y en las categorías que ellas representan y estructuran- lo colocaba justamente en el foco de los dos procesos que, al combinarse, habían generado el estancamiento: la inoperancia temporal de las relaciones personales y la dualidad extrema de la distribución interna de poder. Al descargar sobre él las responsabilidades inherentes al manejo cotidiano de la cooperativa, el conflicto fue llevado a un nuevo nivel donde los actores se vieron capacitados para desarrollar una serie de estrategias nuevas. Finalmente, este reacomodamiento general de las estrategias de los socios de la cooperativa tuvo una serie de consecuencias de las que Ricardo fue hecho responsable y que concluyeron con su alejamiento de la presidencia y de la cooperativa.

para hacerse cargo de la presidencia.⁹³

Lo cierto es que su elección como presidente generó un nuevo tipo de equilibrio. **El éxito de los pescadores más grandes en su intento de atraerlo hacia su sector alteró la distribución del poder, desequilibrando la situación en su favor.** Así, el manejo cotidiano de la cooperativa quedó en manos de Ricardo y del *encargado* (quienes se mostraban muy capaces para tratar con los extralocales) y la elaboración de sus estrategias comerciales e institucionales quedaron en manos de los pescadores más grandes a través de Ricardo y del *asesor* Andrés⁹⁴: ambos solían reunirse para tratar los asuntos de la cooperativa con el Mencho Ojeda y Pedro Arteaga, generalmente en casa de Andrés. Y las líneas de acción establecidas en esas reuniones **tendían a configurar la política (I)**, perjudicando sistemáticamente a los pescadores chicos y a Mariano:

a- La política comercial de la cooperativa estaba dirigida a generar, poco a poco, la posibilidad de acceder directamente a los centros de consumo. Para ello, se iniciaron gestiones ante una *ONG* para recibir un crédito con el cual adquirir un camión y enviaron una delegación al NOA para establecer contactos comerciales. También se compró un barco de acopio para recoger la producción de los asociados y de otros pescadores en la zona de islas. Ahora bien, esto suponía la necesidad de pagar el crédito y de financiar los gastos operativos del camión, lo que, junto con el mantenimiento del barco, implicaría en los hechos abolir la política -impuesta por Mariano- de emplear los *excedentes* de la cooperativa para financiar la compra de *herramientas* por parte de los pescadores chicos.

b- La cooperativa vendía a todos los extralocales sin distinción, tratando especialmente de no generar desequilibrios para "*cuidar la relación*" con cada uno de ellos. Los objetivos de estas precauciones eran maximizar el volumen de ventas y preservar la posición de la cooperativa en el proceso productivo, algo necesario porque los planes de competir con los extralocales eran concebidos como un objetivo para el largo plazo.

⁹³ Sólo era necesario que él aceptara esa responsabilidad, y hay que admitir que su misma posición en la cooperativa y en la pesca en general pedían a gritos que lo hiciera: era un mal pescador, tenía pocas *herramientas* y estaba pobremente relacionado con la gente que lo rodeaba. De todos modos, se trataba en verdad de una decisión dependiente de la apreciación que el mismo Ricardo hiciera de la situación, apreciación a la cual ya no nos es posible acceder. Quizás el desagrado que sentía por la pesca y su confeso miedo al agua hayan pesado más que estas consideraciones: esta no es, de cualquier manera, una cuestión fundamental.

⁹⁴ Ello no significa, sin embargo, que pudieran prescindir de Mariano, cuya participación seguía siendo necesaria para legitimar ciertas decisiones extraordinarias pero significativas en términos formales, tales como la elección de autoridades. En este sentido, la elección de Ricardo no eliminó la dualidad de poder sino que la desplazó, limitándola a ciertos aspectos del manejo de la cooperativa. Cfr.: Balbi, en prensa.

c- No sólo fueron abolidos los *cupos* igualitarios establecidos por Mariano sino que se aplicaba un sistema de *cupos* encubiertos: cuando se sabía que una *entrega* iba a ser modesta, no se avisaba de ella a algunos asociados, todos ellos pescadores chicos ligados a Mariano⁹⁵. Esto permitía a los pescadores grandes asegurarse de que podrían colocar toda su producción. Coincidentemente, se cerró de hecho el ingreso de nuevos asociados a la cooperativa.

En enero de 1987, Ricardo fue reelecto. El nuevo Consejo de Administración que lo acompañaba incluía a pescadores de ambos sectores, pero la mayoría y los cargos clave pertenecían a los rivales de Mariano: Pedro Arteaga era vicepresidente, El Mencho Ojeda secretario y su hijo tesorero, otro pescador grande era vocal, un pescador "mediano" aliado con los anteriores era síndico titular y Andrés el síndico suplente; para los seguidores de Mariano quedaban dos puestos de vocales titulares y dos suplencias.

La división interna de la cooperativa nunca había sido tan clara como en ese entonces (coincidiendo, incidentalmente, con nuestra primera campaña de campo prolongada). Durante todo este período, Mariano se mantenía aparentemente al margen de la política de la cooperativa, aunque se ocupaba de difundir sus opiniones entre asociados, extralocales, camioneros y -ciertamente- también entre los antropólogos⁹⁶. Sus propuestas, que eran las de la política (III), eran rechazadas tajantemente por el grupo que controlaba la cooperativa. Sin embargo, esta situación comenzó a cambiar hacia mediados de 1987.

⁹⁵ La práctica habitual para informar de las fechas de *entrega* consiste en comunicarla a quienes pasan por el local de la cooperativa y mandar a avisar a quienes no lo hacen. En esta época, en cambio, se escribía el anuncio en un pizarrón en el local de la cooperativa y sólo se mandaba a avisar a los allegados al grupo que controlaba la entidad. El uso del pizarrón, aunque pueda parecer lo contrario, era una medida que generaba efectos de exclusión puesto que algunos asociados son analfabetos. No resulta sorprendente comprobar que, en general, los socios de menor nivel de instrucción eran los pescadores más chicos ligados a Mariano: varios de ellos eran hombres de origen extremadamente humilde, criados *en islas* o en el campo y llegados a la ciudad en años recientes. En una ocasión dramática que pude presenciar, uno de estos asociados -un hombre tímido y gentil, profundamente fiel a Mariano- se quejó durante una asamblea de que no le habían avisado de cierta *entrega*; inmediatamente le respondieron que había sido anunciada en el pizarrón, a lo que él repuso -con visible vergüenza- que, puesto que no sabía leer, era "*como ciego*".

⁹⁶ Además de difundir sus opiniones y operar a través de los asociados que lo seguían y de su hermano empleado en la cooperativa, Mariano mantenía vivo su liderazgo de cara a asociados, acopiadores, etc., a través de apariciones y ausencias públicas de carácter realmente espectacular. Así, al hundirse el barco de acopio de la cooperativa en su sitio de amarre, se hizo cargo de las tareas destinadas a ponerlo a flote, dando órdenes a Ricardo y al resto de los asociados y reafirmando su indudable capacidad de liderazgo (véanse análisis de distintos aspectos de este evento en: Guebel 1993; Balbi 1996c; Rosato 1997). A la inversa, pero con los mismos resultados, Mariano se ausentó de la primera convocatoria de la asamblea ordinaria en que fue reelecto Ricardo, obligando a Andrés a ir a buscarlo (cfr.: nota 20 de este mismo capítulo; Guebel 1993).

c- La segunda presidencia de Mariano: la alianza

Durante el lapso en que se mantuvo aparentemente apartado de la cooperativa, Mariano se valió de sus relaciones personales en el ámbito local para intentar una aventura política que había de devolverlo a la presidencia de la cooperativa. Como ya he dicho, Mariano era un hombre respetado por los pescadores en general; conocedor de este hecho y afirmando -sinceramente convencido, según creo- saber qué era lo mejor para los pescadores y que sólo él mismo podía proporcionárselo, pretendía erigirse en su líder político. Esto explica, quizás, su interés por la presidencia de la cooperativa, la que representaba un importante paso en la construcción de su liderazgo, y a la cual consideraba expresamente como un medio clave para lograr *controlar* el mercado. En su caso, "*controlar el mercado*" significaba someter a los extra-locales a un estricto control estatal que permitiera mejorar las condiciones de intercambio para los pescadores. En tanto organización de los pescadores, la cooperativa debía ser lo más inclusiva posible y tenía que asociarse con el Estado para imponer ese *control*.

Estas propuestas nunca habían sido atendidas por los pescadores grandes de la cooperativa, pero las actividades políticas que desarrolló Mariano durante 1987 generaron en ellos un nuevo interés. Específicamente, Mariano -que habita en el *Quinto* al igual que la mayor parte de los pescadores- actuó como *puntero* del *PJ* de cara a las elecciones que se desarrollarían en septiembre de ese año. A cambio de su decisión de comprometer su prestigio en la campaña justicialista, Mariano obtuvo la promesa de que sería puesto al frente de un organismo municipal de control de la pesca que se crearía especialmente. Y en la medida en que el *PJ* comenzó a perfilarse para ganar la intendencia (en manos por entonces de la *UCR*, que no tenía a la pesca entre sus prioridades políticas), esta promesa hizo que nuestro hombre apareciera de manera creciente como la persona idónea para ocupar la presidencia.

De esta suerte, **el nuevo tipo de relación de fuerzas generado por la elección de Ricardo se reveló como un equilibrio inestable que fue luego alterado paulatinamente por estrategias propias y ajenas desarrolladas durante su presidencia.** Lo fundamental es que, poco a poco, Ricardo fue perdiendo la posición marginal y -con ella- la ambigüedad que lo habían

colocado en el foco de los conflictos, precisamente porque estos, al canalizarse a través suyo modificaban su posición en la estructura: entabló relaciones personales con miembros de la categoría de los pescadores grandes, desarrolló estrategias que los favorecían, intentó a la vez hacerse de cierto margen de maniobra respecto de ellos, recibió los embates directos de Mariano, etc. Ricardo cargó también con las tensiones generadas por el ascenso político de Mariano, en la medida en que éste redefinía las relaciones de fuerzas al interior de la cooperativa. Ricardo, al perder su carácter marginal y ambiguo, era cada vez menos útil y quedaba más marcado por las responsabilidades asumidas; Mariano, en cambio, se perfilaba casi inevitablemente como futuro presidente en la medida en que a su liderazgo respecto de los pescadores chicos sumaba un incipiente papel de mediador entre los pescadores y el potencial gobierno municipal, un rol que parecía posible extender a la cooperativa si se lo investía como su presidente. El ascenso del uno había de representar, inevitablemente, la caída del otro⁹⁷: y, en efecto, Ricardo fue acusado de robar dinero de la cooperativa, lo que concluyó con su definitivo alejamiento de ella en octubre de 1987.⁹⁸

Luego de ejercer una fuerte presión en contra de Ricardo personalmente⁹⁹ y a través de sus amigos y parientes de la cooperativa, Mariano fue elegido como presidente en su reemplazo. Su elección fue producto de un apoyo general: aparte de sus incondicionales, los pescadores grandes también quisieron verlo en la presidencia porque creían que, visto el triunfo

⁹⁷ Ricardo apareció crecientemente como el responsable de las políticas que afectaban a los pescadores chicos: no sólo fue presentado por Mariano como el culpable de todos los males de la cooperativa -"falta autoridad" solía decir éste, presentándose implícitamente como la persona capaz de proporcionarla- sino que los pescadores grandes lo culparon de los efectos negativos de las políticas comerciales que ellos habían generado y avalado (tales como el destino dado a los *excedentes* y los bajos niveles de precios vigentes por entonces, atribuidos por Mariano y los suyos a la política de *cuidar las relaciones* con los extralocales).

⁹⁸ No puedo abrir juicio respecto de la veracidad de estas acusaciones, pero sí creo que eran casi inevitables: como ya he dicho, dado el hecho de que el presidente de la cooperativa no puede salir a pescar, las críticas en su contra generalmente acaban tomando la forma de sospechas de corrupción (cfr.: Balbi 1996c); Mariano mismo sería objeto de esta clase de acusación hacia el final de su segunda presidencia. Cabe señalar que si bien las acusaciones contra Ricardo provenían solamente de Mariano y sus seguidores, los pescadores grandes no lo defendieron públicamente.

⁹⁹ Durante varias semanas, Mariano pasó la mayor parte de su tiempo "*cuidando*" algunas "*vaquillas*" de su propiedad que, casualmente, pastaban en un terreno ubicado a metros de la cooperativa. Este terreno se ubica sobre la calle por la que la mayor parte de los pescadores entran y salen del puerto, lo que permitía a nuestro hombre interceptarlos para enterarse de la marcha de los acontecimientos en la cooperativa y hacerles saber su opinión al respecto. De esta manera, Mariano se las arreglaba para aparecer apartado de la cooperativa -dedicado, de hecho, a una actividad ajena a la pesca- al tiempo que operaba febrilmente en su política interna.

justicialista en las recientes elecciones, sus contactos políticos favorecerían a la cooperativa.

La segunda presidencia de Mariano comenzó, de esta forma, bajo el signo de la alianza. Sin embargo, muy pronto esta alianza comenzó a desdibujarse porque la política seguida por él involucraba medidas que afectaban a los pescadores grandes y porque el experimento de asociación con el gobierno municipal fue un fracaso. La experiencia de asociación con el Estado fue fuente de graves conflictos que afectaron directamente a la cooperativa:

a- En cumplimiento parcial de la promesa hecha durante la campaña electoral, Mariano fue encargado del cobro de la tasa municipal que deben pagar los extralocales sobre el pescado que cargan en Victoria, pero sin que se creara oficialmente una dirección municipal¹⁰⁰. **Tradicionalmente, esta tasa se pagaba sobre cantidades irrisorias declaradas por los extralocales, pero Mariano se ocupó de cobrarla sobre el volumen real cargado por cada uno de ellos.** A tal efecto, reclutó a sus hermanos para que contaran el pescado a medida que era cargado en los camiones. Esto generó molestias en los extralocales, particularmente porque el nombramiento de Mariano se produjo el 1 de abril, en pleno pico de la demanda de pescado con motivo de la Semana Santa.

b- La situación se agravó debido a la actitud autoritaria de Mariano, quien -aprovechando la ambigüedad inherente a su nombramiento- **se atribuyó a sí mismo el derecho de reordenar las transacciones entre extralocales, intermediarios y pescadores** que se caracterizan, en el período de Semana Santa, por ser muy conflictivas. Este "reordenamiento" suponía ignorar acuerdos establecidos por los actores, lo que generó innumerables quejas de su parte.¹⁰¹

¹⁰⁰ No puedo extenderme aquí sobre estos hechos, que han sido extensamente analizados por Ana Rosato (1997:cap. 6). Simplemente diré que el Intendente intentó poner a prueba a Mariano, encargándole el cobro de la tasa municipal a fin de observar si era capaz de moverse en esa función sin generar conflictos con los *acopiadores* en general y con los pescadores; en base a esta experiencia, se proponía tomar una resolución definitiva respecto de la creación de la dirección de pesca. Lo cierto es que Mariano generó muchos conflictos, decidiendo al Intendente a no ofrecerle el cargo, el cual finalmente fue puesto en manos de un allegado suyo (sobre este personaje y el papel de la *Dirección Municipal de Pesca* en la política local, véanse: Rosato 1997:cap. 6; y Boivin, Rosato y Balbi, en prensa).

¹⁰¹ En ocasión del pico de demanda relacionado con la festividad católica de la Semana Santa, los pescadores e intermediarios se comprometen diariamente a entregar su producción a determinado extralocal (o a varios en proporciones determinadas). Pero como los extralocales están siempre deseosos de obtener más pescado se produce la *mordida*, el arreglo privado y más o menos subrepticio por el cual uno de ellos arrebató a otro el pescado que le había sido prometido ofreciendo pagar una suma más elevada. Esto da lugar a serios conflictos que pueden llegar a involucrar ciertos niveles de violencia física. Esta es la clase de conflictos que Mariano pretendía evitar al valerse de su ambigua autoridad: puesto que muchas veces la *mordida* se produce cuando un barco o pescador llega a puerto en un momento en que el extralocal con quien se ha comprometido no está presente, Mariano

c- Se produjo, además, una seria **"confusión de roles" entre las funciones de Mariano como presidente de la cooperativa y como agente estatal de control de la actividad pesquera** (Rosato 1997:191 y ss.). Una serie de factores se sumaron a esta confusión para llevar a extralocales, intermediarios y pescadores a **identificar a la cooperativa como el agente de control**: a- Mariano utilizaba informalmente a los empleados de la cooperativa para ayudar a contar el pescado; b- la Municipalidad estableció un descuento del 50% de la tasa sobre el pescado cargado en la cooperativa con el objeto de incentivar su participación en el proceso productivo ; c- asimismo, la Municipalidad emitió unos recibos para el cobro de la tasa que incluían el nombre de la cooperativa. El resultado de todo esto fue que extralocales, intermediarios y pescadores no cooperativizados por igual consideraron que la cooperativa recibía un tratamiento preferencial por parte de la Municipalidad, convirtiéndose en juez y parte en el control de la actividad.

Como resultado de todos estos conflictos, el Intendente optó por nombrar a otra persona en la prometida *Dirección de Pesca*. Toda la experiencia de asociación informal de la cooperativa con el Estado duro apenas un mes, pero sus efectos para aquélla se prolongaron por meses y no fueron, precisamente, positivos. **La experiencia resultó negativa para la cooperativa porque a la identificación producida entre la cooperativa y el control se sumó la política comercial seguida por Mariano en tanto presidente de la cooperativa**: en efecto, nuestro hombre se había negado a *cuidar las relaciones* con todos los extralocales, privilegiando sistemáticamente a Bazzano e insistiendo en la conveniencia de establecer una alianza con él. Durante la Semana Santa de 1988, cuando inició sus tareas como agente de control, Mariano insistió en vender una gran parte de la producción de la cooperativa a su amigo, generando la sospecha de que también lo favorecía en cuanto al cobro de la tasa: extralocales, intermediarios, pescadores no cooperativizados y hasta algunos asociados creyeron entonces que entre ambos hombres había un arreglo.

El hecho es que, **tan pronto como el Intendente desplazó a Mariano de su posición de "autoridad", los extralocales aprovecharon para emprender una venganza en contra de la cooperativa, consistente en la**

ordenaba que entregaran su pescado a un extralocal diferente que sí se encontrara allí, asegurando que luego se encargaría de que alguna otra carga le fuera entregada al ausente. Ahora bien, como los alcances de su autoridad no eran claros, era obedecido por los *encargados* de los barcos y los pescadores, pero casi todos los involucrados resentían este tipo de procedimiento inconsulto y contrario a las prácticas habituales. Sobre la *mordida* y la organización de las transacciones en torno a la Semana Santa, véase: Balbi 1994a. Respecto de las maniobras de Mariano para mantener el orden durante la Semana Santa de 1988, véase: Rosato 1997.

negativa, mantenida por varios meses, de adquirir su producción. El descontento de los pescadores grandes para con Mariano fue en aumento a medida que pasaban los meses de la *venganza* de los extralocales, lapso en que Bazzano era el único comprador regular de la cooperativa (lo que, dicho sea de paso, suponía la realización compulsiva de la política propiciada por aquél). Por otra parte, **Mariano canceló la política de acceso directo a los centros de consumo**, negándose a emplear a tal efecto el camión comprado por la cooperativa: cuando finalmente les fue entregado (en julio de ese año) sólo lo utilizó para transportar el pescado desde los sitios de descarga hasta el puerto, donde era traspasado a los camiones de los extralocales.¹⁰²

Perdida, además, la asociación con el Estado, la permanencia de Mariano como presidente dejó de tener atractivo para los pescadores grandes. Al cabo de un penoso período de *poca entrega*, los viejos adversarios y recientes aliados de Mariano comenzaron culparlo de esa situación y a echarle en cara que los presuntos beneficios de la sociedad con el Estado jamás habían arribado¹⁰³. Finalmente, arreciaron -en privado, claro está- las acusaciones de corrupción, lo que condujo finalmente a la renuncia de Mariano a la presidencia y, posteriormente, a su alejamiento de la cooperativa en 1989. Hay un detalle notable del alejamiento de Mariano que merece ser mencionado porque prueba que la asociación exclusiva con un acopiador presentaba ventajas para los pescadores chicos: en efecto, Mariano se fue acompañado por varios de esos hombres y juntos se dedicaron a pescar casi en exclusiva para Bazzano.¹⁰⁴

¹⁰² Ya en 1989, Mariano se opuso firmemente a que la cooperativa se asociara con una empresa exportadora de pescado que se radicó en la ciudad. Sus argumentos fueron muy variados -que la empresa iba a depredar al sábalo, que los obreros iban a ser tratados "*como esclavos*", que si se exportaba no iba a haber pescado para que comiera la gente humilde en el NOA, etc.- pero, en esencia, su oposición se debía a la alianza con Bazzano y al hecho de que el director de pesca de la Municipalidad era uno de los principales operadores de la radicación de la *fábrica* y el principal promotor de su asociación con la cooperativa. Cfr. Rosato 1997:208 y ss.

¹⁰³ Mariano había asegurado a los asociados que si había aceptado hacerse cargo del control de manera informal era porque la cooperativa recibiría de la Municipalidad el 50 % de la suma pagada por los extralocales que compraran su producción (esto es, el 25 % de la tasa normal, ya que los clientes de la cooperativa eran beneficiados con un 50 % de descuento). Sin embargo, el Intendente aseguraba que no era esto lo acordado con Mariano cuando le había ofrecido hacerse cargo del cobro de la tasa. Sobre esta discrepancia véase: Rosato 1997:192 y ss.

¹⁰⁴ Considero a este hecho como una prueba de las ventajas de la alianza con el extralocal para los pescadores chicos porque, vistos sus pobres niveles de reproducción, es difícil que su fidelidad hacia Mariano bastara para inducirlos a mantener a largo plazo una estrategia que los perjudicara económicamente. Huelga aclarar que los propios pescadores chicos nos han expresado que la alianza con el acopiador era conveniente porque les garantizaba un nivel de precios relativamente elevado. Mariano y sus seguidores sólo rompieron la exclusividad de su relación con el amigo del primero cuando en

Meses más tarde, en 1990, fallecía tempranamente el Mencho Ojeda. Por esa época, además, se alejaban de la cooperativa su pescador más grande (quien fuera vocal durante el mandato de Ricardo) y su hermano, otro productor importante. De esta forma, si contamos a Mariano, la cooperativa había perdido a sus cuatro asociados de mayor capacidad productiva: de hecho, no quedaban sino pescadores "medianos", como Pedro Arteaga, y una pléyade de pescadores chicos. En este momento -al que ya me he referido en el capítulo III-, Andrés se hizo cargo de la presidencia, sucediendo a un pescador chico poco experimentado y pobremente dotado para el puesto que, a su vez, había seguido en el cargo a Mariano. **Ahora como presidente de una cooperativa de pescadores más bien chicos, Andrés impulsó una política novedosa que combinaba la venta a todos los extralocales y la ampliación de la masa societaria con el empleo de los *excedentes* para la financiación del "crecimiento" de los asociados.** Poco a poco, la cooperativa repuso su capacidad para concentrar la oferta de pescado y la diferenciación categorial se reprodujo. Sin embargo, Mariano ya no estaba allí para congrega a los pescadores chicos y poco después -en 1992- la apertura del mercado brasileño de pescado congelado transformaba radicalmente a la producción pesquera local (cfr. Boivin, Rosato y Balbi 1996c, 1997b). Se iniciaba una nueva era de expansión en la historia de la cooperativa.

...

Llegamos así al final del examen del detalle de los conflictos producidos entre 1984 y 1989. No he podido -atento a las limitaciones de extensión imperantes- correlacionarlo explícitamente con los patrones abstractos expuestos en los capítulos precedentes, pero creo que el lector no habrá encontrado problemas para hacerlo y juzgar por sí mismo acerca de la pertinencia de mi análisis. De la misma manera, he permitido que los factores coyunturales (contexto económico, estado de la demanda, objetivos y estrategias de los actores, relaciones de los asociados con personas e instituciones ajenas a la cooperativa, etc.) se combinaran implícitamente en mi exposición con los de orden estructural. Espero que este procedimiento haya servido para aclarar la naturaleza de la interrelación de los hechos de diversas temporalidades: por ejemplo, si las dos políticas alternativas y los grupos que las sustentaban pueden ser entendidos estructuralmente, sólo la personalidad y los objetivos personales de Mariano -factor coyuntural si los

1990 se instaló en Victoria la *fábrica* dedicada a procesar pescado para la exportación que ya he mencionado (cfr.: Rosato 1997).

hay- pueden dar cuenta de su combinación y de la alianza que intentó llevarla a cabo. Según creo, este tipo de cuestión sólo puede ser cabalmente aprehendida a través de análisis etnográficos detallados.

En los próximos capítulos me ocuparé de un hecho notable que hasta el momento he omitido deliberadamente: por lo general, todos estos encarnizados enfrentamientos se desarrollan públicamente como si se tratara de discusiones respecto del bien común de los asociados entendido como un problema de adecuación del accionar de la cooperativa a las normas abstractas del cooperativismo. Nos internaremos, pues, en el análisis de las formas de representación simbólica de los conflictos, el cual ha de conducirnos, a su debido tiempo, a examinar los valores morales de los asociados.

Capítulo V

De lo "conveniente" a lo "obligatorio" a través de lo "deseable": los fundamentos morales del simbolismo político

...la moral se presenta ante nuestros ojos menos como un código de deberes, como una disciplina definida que nos obliga, que como un ideal entrevisto -aunque fuera completamente impreciso todavía- que nos atrajera.

El fermento de la vida moral es, así, menos un sentimiento de deferencia hacia un imperativo indiscutido que una especie de aspiración hacia un ideal elevado aunque incierto.

Emile Durkheim (*Sociología y Filosofía*)

¿Que son los valores? Para el filósofo idealista -y aun para el hombre de la calle- se presentan como cualidades eternas, como dones o mandatos del cielo, como fuerzas trascendentales. Para el sociólogo son una parte, una parcela del proceso social, funciones del proceso social. Para él, los valores no son ni entidades abstractas ni cualidades intrínsecas de un objeto. A la luz del análisis concreto carece de sentido hablar de valores como si existieran con independencia del sujeto valorador o del grupo para el cual son válidos.

Karl Mannheim (*Sociología Sistemática*)

Ya me he referido en la Introducción a la desilusión que suele embargar a los estudiosos de las cooperativas cuando comprueban que los asociados de una de ellas muestran un nulo conocimiento de la doctrina cooperativista. Hay que decir, en este sentido, que la cooperativa de pescadores de Victoria podría llegar a horrorizarlos. En este caso, no sólo los asociados muestran un desconocimiento palpable de los principios de la doctrina sino que ignoran que los desconocen; y este fenómeno se extiende -como he tenido oportunidad de señalar a lo largo de la exposición- al detalle del estatuto y del reglamento interno de la cooperativa. En efecto, los pescadores ofrecen múltiples y muy diversas versiones de la normativa cooperativista, versiones que -por otra parte- varían con el tiempo sin que sus autores lo perciban. Desde su punto de vista, siempre son los otros quienes ignoran la doctrina y el reglamento de la institución, quienes no saben distinguir entre lo correcto y lo incorrecto,

entre lo que una cooperativa debe o no debe hacer ante una situación determinada. Los desacuerdos redundan frecuentemente en discusiones respecto del concepto mismo de *cooperativa* donde se lo compara con los de *cooperadora* y *sindicato*. En lo personal, encuentro todo esto más fascinante que horrendo.

En mi opinión, la existencia de versiones contrapuestas y variables del contenido de la doctrina, el estatuto y el reglamento revela el hecho de que ellos no tienen, en tanto instrumentos normativos abstractos, una incidencia efectiva sobre la organización y el funcionamiento de la cooperativa. **El factor normativo efectivo es el conjunto de las versiones socialmente situadas de sus contenidos o, mejor dicho, de aquellas versiones que logran prosperar en determinados momentos, siendo impuestas al conjunto de los asociados como resultado de procesos políticos que definen el sentido de la doctrina y los instrumentos normativos "aquí y ahora".**¹⁰⁵

Lo que tenemos, entonces, es una serie de apelaciones a los modelos normativos que son **situacionales** en el mismo sentido en que lo es el uso que los pescadores hacen de los términos *grande* y *chico*¹⁰⁶: **las afirmaciones que los asociados hacen respecto de los contenidos de las normas encuentran los referentes capaces de dar cuenta relacionalmente de su sentido en aquellas situaciones en que son formuladas y no en los modelos normativos abstractos.** En este sentido, las apelaciones a los modelos normativos son inherentemente fragmentarias y contrapuestas puesto que son hechas por los actores en situaciones diversas, al punto que puede decirse -con Edmund Leach (1976:287)- que "las contradicciones son mas significativas que las uniformidades". En efecto, **estamos ante "formas de exposición simbólica del orden social" (Leach 1976:36), esto es, ante representaciones simbólicas de los intereses de los actores que toman la forma de expresiones referidas al deber ser de la cooperativa, a su orden normativo.**

Ahora bien, si es cierto que a nivel de su contenido lo realmente significativo son las contradicciones, no lo es menos el hecho de que **existe una indudable uniformidad a nivel formal.** En efecto, el "lenguaje de símbolos" -

¹⁰⁵ Ya he apuntado anteriormente que sólo el diseño administrativo formal de la cooperativa y su *objeto social* -disposiciones estatutarias fundadas en la doctrina y las leyes- reciben el respaldo de sanciones externas efectivas, lo que da lugar a que tengan cierta eficacia normativa. Sin embargo, incluso la aplicación de estas normas es sólo parcial pues está sujeta a interpretaciones que dependen de la dinámica propia de los procesos políticos que se dan en la cooperativa.

¹⁰⁶ Véase la nota 3 del capítulo III.

para usar otra expresión de Leach- es uno y el mismo: cuando un asociado o grupo de asociados apela a una versión de la doctrina y de los instrumentos normativos inspirados en ella en defensa de su postura ante una cuestión concreta, los demás contraponen argumentos basados en el mismo recurso simbólico. Este tipo de uniformidad -que el Leach de *Sistemas políticos de la alta Birmania* podría haber considerado como un fenómeno de orden cultural carente, en tanto tal, de interés- se me antoja enormemente significativa en tanto **revela que tratamos con símbolos dotados de una cierta eficacia**. Es preciso, en consecuencia, preguntarnos por qué se recurre a esta clase de representaciones sociales, por qué las apelaciones a la doctrina y el reglamento aparecen como formas situacionales de exposición del orden social de la cooperativa, como símbolos políticos: **el problema es, en suma, el de la eficacia propia de estos símbolos, el de su virtud simbólica**.

Ahora bien, preguntar dónde reside la fuente de la eficacia de este lenguaje de símbolos equivale a preguntar por qué recurren los socios a la retórica cooperativista para expresar sus intereses sectoriales. Pero, puesto que se trata de una institución que inevitablemente se asume formalmente como regida por la doctrina cooperativista, podría decirse que la pregunta que he planteado es redundante. Sin embargo, tres argumentos me hacen pensar que tal observación es incorrecta; los presentaré en un orden de generalidad descendente:

a- No es posible deducir apriorísticamente las formas de representación social de los arreglos institucionales formales, lo que equivaldría a reducir mecánicamente las formas de expresión simbólica a las características de los entramados de relaciones sociales -operación que supondría tirar por la borda la rica complejidad de las enseñanzas de innumerables autores, comenzando por Emile Durkheim (cfr.: 1951d; Durkheim y Mauss 1996)-.

b- El análisis comparativo con otras cooperativas nos revela que los conflictos que se producen en estas instituciones son surcados por diversas formas de expresión simbólica. La cooperativa con que tratamos cuenta con pocos socios y no contrata a personal calificado para asesoramiento técnico, económico, etc; empero, en cooperativas de mayor desarrollo económico e institucional donde se cuenta con personal de estas características, es común que los asociados debatan respecto de los informes y las recomendaciones de los técnicos, dándoles múltiples interpretaciones contrapuestas fundadas de hecho en intereses sectoriales (tal el caso, por ejemplo, de las grandes cooperativas azucareras de la provincia de Tucumán; Federico Kindgard, com. pers.).

c- En nuestra cooperativa los asociados suelen recurrir a otros lenguajes simbólicos además del que remite a la doctrina: así, por ejemplo, las posturas en conflicto suelen ser presentadas en términos

de actitudes opuestas frente al problema de la preservación del recurso pesquero (cfr. Balbi 1997b).

La pregunta por la eficacia simbólica de las apelaciones a la doctrina no puede, pues, ser obviada. En las próximas páginas intentaré responderla regresando al análisis de las dos políticas que se encontraban en danza en la cooperativa entre 1984 y 1989.

De la letra de la doctrina a la retórica cooperativista: formas de exposición simbólica de los conflictos en la cooperativa, 1984 - 1989

Cualquier conocedor de la doctrina del movimiento cooperativista comprenderá inmediatamente que las dos políticas defendidas por los asociados de nuestra cooperativa (véase el capítulo IV) tienen puntos compatibles con ella pero acumulan otros tantos que resultan francamente inaceptables desde su punto de vista, así como desde el del estatuto. Veamos tan sólo unos pocos ejemplos:

- Si, por un lado, la propuesta de la política (I) de expandir las actividades de la cooperativa para eliminar toda forma de intermediación parece congruente con el espíritu de la doctrina (se trata del objetivo último de toda cooperativa de comercialización), su propuesta de limitar la incorporación de socios es insostenible y la de desatender a la situación de las unidades productivas y domésticas de los asociados es, cuanto menos, debatible (en la medida en que se contradice con los objetivos fijados en el estatuto).

- Por otra parte, las propuestas de la política (II) de expandir la masa societaria y atender prioritariamente a las unidades productivas y domésticas de los socios resultan muy adecuadas a la letra de la doctrina (y a la del estatuto), pero la alianza con un extralocal y la vinculación con el Estado serían repugnantes para un purista (que insistiría, en cambio, en combatir a los intermediarios y en asociarse con otras cooperativas); entre tanto, el objetivo general de consolidar a la cooperativa como intermediario no parece muy aceptable (puesto que la intermediación es lo que, en teoría, se quiere eliminar y, además, los intermediarios contribuyen a la explotación de los pescadores, algo a lo que la cooperativa no debería contribuir), con la salvedad de que se pensaba en incorporar nuevos socios más que en concentrar la producción de los no asociados.

En definitiva, puede decirse que ambas políticas resultan impresentables en términos de las abstracciones doctrinarias. Sin embargo, ambas posturas aparecían a sus autores como perfectamente compatibles con la doctrina. En efecto, los dos grupos hablaban de *excedentes*, promovían una toma de decisiones *democrática*, sostenían que sus propuestas eran *solidarias*

e *igualitarias* y aseguraban encontrarse comprometidos con el *bien común* de los asociados, entre otras afirmaciones que apelaban directamente a la doctrina. Ahora bien, tal como hemos visto, las diferentes posturas respondían de hecho a los intereses de los integrantes de cada grupo antes a que a los del conjunto. **Es en este sentido que he hablado de las distintas versiones de la doctrina como formas de exposición simbólica del orden social: los intereses de cada grupo aparecían presentados como intereses colectivos, los procedimientos y decisiones favorables a cada quien como expresiones de valores fundamentales que priorizan el bien común.** Para comprender cómo es esto posible, será preciso analizar cuál es esa doctrina contra la cual los actores contrastaban sus variopintas propuestas.

El contenido de cualquier modelo normativo está sujeto a interpretación por parte de los actores. Esto es, sin duda, un rasgo universal de cualquier instrumento normativo escrito, aunque en este caso resulta aun mas importante merced al hecho de que jamás se consultan los textos. En efecto, la mayoría de los pescadores nunca han visto el estatuto o el reglamento y no suele apelarse a su lectura a la hora de debatir acerca de sus contenidos: generalmente, si alguien sugiere consultarlos se dice que el secretario o el presidente "*olvidó traerlos de casa*". Ni hablemos, claro está, de la literatura doctrinaria.

De esta suerte, si bien los asociados de esta cooperativa discuten permanentemente acerca de los contenidos de los modelos normativos, jamás se remiten directamente a sus textos. Es más, **todo lo que de su letra perdura en las versiones de los actores es cierta retórica general cuyo tono evoca lejanamente a la doctrina** y que se expresa en el uso de términos tales como *solidaridad, asociación, democracia, igualdad, adelantos o excedentes*. Estos términos tienen su origen en la doctrina, aparecen en el estatuto y, sobre todo, son de uso corriente entre los promotores de cooperativas y las autoridades del área: tales son las fuentes de las que los asociados los han extraído. A éstos se suman otros términos y expresiones habituales cuya inspiración en la retórica doctrinaria es innegable: *retenciones* -que ya he analizado en el capítulo II como la contracara de *excedentes*-, *interés y desinterés* (del asociado por la cooperativa), *bien común, la cooperativa es de todos, lo bueno es que estamos todos juntos*, etc.

Sin embargo, **incluso los términos originados de hecho en la doctrina son utilizados sin conocimiento directo del sentido que tienen en el modelo abstracto y, en muchos casos, en completa oposición al**

mismo. Tal el caso, por ejemplo, del termino *excedentes*, habitualmente empleado en el sentido -repugnante para los promotores- de "ganancia" o "beneficio": en teoría, generar *excedentes* no debería en modo alguno ser un objetivo de la cooperativa puesto que tales fondos se conciben como un sobrante del costo de los servicios que ella rinde a sus asociados, mismos que constituyen los objetivos de su actividad propiamente dichos; sin embargo, los asociados se proponen activamente generar *excedentes* y hablan de ello con el mismo tipo de vocabulario que un *acopiador* emplearía al hablar de sus planes para incrementar su margen de ganancias.

A despecho de esa distancia relativa respecto de su origen, es empleando esta retórica como los asociados defienden sus tomas de posición frente a los asuntos de la cooperativa. En efecto, ellos debaten sobre los asuntos de la institución en términos de lo "doctrinariamente correcto", lo "estatutariamente correcto" y lo "reglamentariamente correcto"¹⁰⁷: los argumentos oscilan entre el nivel que remite a la doctrina (de tono más bien moralizante) y el que lo hace a sus emanaciones normativas específicas para la cooperativa (de tono más bien jurídico) según la situación lo requiera.

La eficacia propia de esta clase de retórica no debe ser desdeñada pues ella es la base sanciones que son elevadas en respaldo de las posturas que predominan en uno u otro momento. Las sanciones pueden ser extremadamente informales, consistiendo en un acuerdo de la mayoría de los asociados respecto de que lo hecho por uno u otro de ellos es incorrecto en términos de la doctrina o las normas del estatuto y el reglamento. En estos casos donde la opinión pública sanciona informalmente, no se apela públicamente a la lectura del estatuto y el reglamento. Sólo en casos extremos, cuando se logra un consenso general para aplicar sanciones formales contra un asociado, se apela a la letra de la norma ya que, al ser la sanción formal, es la cooperativa quien la ejerce como institución con existencia legal: en esos casos resulta conveniente respetar la letra de las normas para evitar posibles intervenciones de parte de la *Dirección de Cooperativas y Mutuales*.¹⁰⁸

La elasticidad de este sistema de sanciones es notable puesto que se funda en interpretaciones situacionales de la doctrina y de las disposiciones estatutarias y reglamentarias: no sólo las normas escritas

¹⁰⁷ He empleado las comillas para recordar al lector que no se trata de lo que realmente dicen la doctrina, el estatuto y el reglamento sino de lo que los asociados les atribuyen en un momento dado.

¹⁰⁸ El lector ya conoce un ejemplo de esta clase de situaciones: la expulsión del vocero de los peones de Puerto Esquina en términos del artículo N° 13 del estatuto. Véase el capítulo IV.

son interpretables sino que por lo general ni siquiera se recurre a ellas, de manera que las posibilidades de generar sanciones son casi ilimitadas. Ilustraré esta gama de posibilidades de sanción a través de una serie de ejemplos concretos que giran en torno de la misma infracción: el (en teoría) pecado capital consistente en vender pescado *por fuera* de la cooperativa -esto es, directamente a los extralocales o, peor aún, a un intermediario-.

Uno de los asociados más activos de los primeros 18 meses de existencia de la *nueva cooperativa* fue Juan Germano, quien se desempeñó como tesorero durante la presidencia de Pedro Arteaga y durante el primer período de Mariano al frente de la entidad. Si bien parece haber estado estrechamente aliado con Mariano, cuando -durante una época de *poca entrega*- éste impuso su política de *cupos*, Germano comenzó a vender *por fuera* de la cooperativa. Descubierta que fue, se lo sancionó con una multa de 50 sábalos por transgredir el artículo N° 4 del reglamento interno (*Actas de sesiones del Consejo de Administración*, N° 14; 14/7/85) que establece que todas las ventas de los asociados deben ser gestionadas por el encargado de ventas de la cooperativa. No obstante esa sanción, poco después se lo acusó formalmente de haber violado reiteradamente los artículos N° 2 del reglamento interno y N° 13 del estatuto "*comercializando pescado con acopiadores ajenos a la cooperativa*" (*Actas de sesiones del Consejo de Administración*, N° 18; 24/8/85). El hecho de que se invocaran los tres incisos del artículo N° 13 del estatuto¹⁰⁹, que establece las causales de expulsión de una manera general sin nombrar a la venta *por fuera*, pero no al artículo N° 10 donde se establece la obligación de entregar la producción a la cooperativa, sugiere que ninguno de los presentes recordaba que esta norma está contenida en el estatuto. Por esa razón se cita, en cambio, el artículo segundo del reglamento interno (de menor relevancia legal que el estatuto), que establece la obligatoriedad de vender el pescado a la cooperativa o de obtener un permiso del Consejo de Administración para hacerlo a terceros. Por último, es notable el hecho de que al justificar la expulsión de Germano se aduzca también una infracción a normas ajenas a la cooperativa:

...y también su conducta se ve agravada ante la captura y comercialización a terceros de la especie comúnmente llamada Dorado, vedada en esta época por las autoridades provinciales en la materia. Normas que nuestra entidad ha cumplido y seguirá cumpliendo fielmente. (Actas de sesiones del Consejo de Administración, N° 18; 24/8/85)

El intento de legitimar la expulsión hacia afuera es evidente y, en este

¹⁰⁹ Véase el texto de este artículo en la nota 4 del capítulo IV.

sentido, resulta significativo el hecho de que al explicarnos lo acontecido (a comienzos de 1987) varios asociados apelaran exclusivamente a la venta de "*la especie comúnmente llamada Dorado*": claro está, en ese entonces nuestro status no estaba claro para ellos y era común que se sospechara de nuestra condición de *inspectores de Fauna* -esto es, de la *Dirección de Recursos Naturales* de la provincia- encubiertos. No lo éramos, claro está, y hay que decir que fue una suerte para los asociados porque pronto descubrimos que la venta de dorado en época de veda era una infracción habitualmente cometida por muchos de ellos.¹¹⁰

El último comentario es revelador de la elasticidad del sistema de sanciones de inspiración situacional al que apelan los asociados. Ello resulta aún más claro si se advierte el hecho de que con frecuencia se culpa de la venta *por fuera* no al infractor sino al presidente de la cooperativa: en efecto, en varias oportunidades hemos presenciado ataques descarnados contra diversos presidentes con el argumento de que sus malos manejos llevaban a los socios a verse forzados a vender *por fuera*. Este argumento fue fundamental en la construcción de los consensos que acabaron tanto con la presidencia de Ricardo como con la de Mariano, con la peculiaridad de que se lo usó en cada caso de una manera distinta. Puesto que Ricardo seguía la política de vender a todos los extralocales, Mariano lo culpaba de mantener los precios tan bajos que, "*para poder vivir*", la gente tenía que buscar precios más altos vendiendo "*por fuera*". A su turno, cuando la *venganza* de los extralocales estaba en su apogeo, Andrés, el Mencho Ojeda -que era el infractor más notorio- y otros pescadores grandes acusaban a Mariano de que su política había conducido a la cooperativa a una situación en la cual los asociados no podían colocar toda su producción y se veían forzados a vender "*por fuera*". En estos dos casos, a diferencia de lo ocurrido con Germano, los infractores no fueron hechos responsables por sus deslices, los cuales fueron atribuidos a sus adversarios internos y empleados como ejemplos de las desventajas de las políticas por ellos defendidas.

Por otra parte, es llamativa -en la medida en que esto puede ser juzgado

¹¹⁰ Incidentalmente, quisiera apuntar que la fundamentación de la expulsión de Juan Germano en términos de la infracción contra la veda del dorado constituye un ejemplo de la utilización simbólica del discurso sobre la necesidad de preservar el recurso pesquero a la que me he referido anteriormente: las actitudes opuestas ante esta cuestión que los asociados atribuyen a Germano y a ellos mismos ocupan el lugar de las consideraciones políticas internas de la cooperativa para dar cuenta de lo ocurrido (cfr.: Balbi 1997b). Este lenguaje de símbolos es particularmente propicio para exponer simbólicamente los asuntos internos de la cooperativa de cara a actores ajenos a su masa societaria.

por un observador- la sinceridad con que los asociados defendían sus posturas. En efecto, todos los involucrados parecían creer en lo que decían, aún cuando a lo largo del tiempo solían cambiar de postura respecto de algunos temas. Asimismo, llama la atención el hecho de que los actores se ciñesen tan por completo a la "ficción" de la búsqueda del *bien común*, que jamás admitieran -ni siquiera en privado- que alguna de sus acciones estaba inspirada por intereses individuales o sectoriales. En este sentido -y aplicando una vez más las enseñanzas de Fortes-, parece ser que por detrás de la expresión de los intereses sectoriales en términos de la retórica cooperativista se esconden ciertos valores morales a los que los asociados adhieren.

Ahora bien, si entendemos con Turner que "un símbolo es siempre la mejor expresión posible de un hecho relativamente *desconocido*, pero que a pesar de ello se reconoce o se postula como existente" (1980:29; la cursiva es del original), ello supone que debemos preguntarnos por qué el hecho en cuestión no puede ser expresado directamente y ha de ser simbolizado: en nuestro caso, la retórica cooperativista de los asociados no sólo sirve de lenguaje de símbolos para los conflictos sino que, en la medida en que creamos lo que ellos afirman, parece expresar ciertos valores morales que imponen la necesidad de que esos conflictos no sean expresados abiertamente. **Sólo si existe un imperativo moral en contra de los conflictos se puede explicar el hecho de que ellos requieran de una forma de expresión simbólica para su desarrollo.** Al mismo tiempo, parece evidente que los valores morales de los asociados no tienen para ellos un sentido unívoco, en la medida en que es posible, apelando a ellos, sostener posturas totalmente contrapuestas. Así expuesto, el problema que enfrentamos es el de la relación entre los valores morales que sostienen los actores y las formas en que expresan simbólicamente sus intereses.

Simbolismo y moralidad: fundamentos de la eficacia simbólica de la retórica de inspiración doctrinaria

Es en la obra de Emile Durkheim (1917; 1951a; 1951b; 1951c; 1951d; 1966; 1973) donde encontraremos los elementos necesarios para tratar nuestro problema. Por un lado, al poner de manifiesto **la relativa indefinición de los imperativos morales, su condición de "ideales entrevistados" antes que de "código de deberes"** (1951b:195) Durkheim despejó el camino para una perspectiva analítica que deja abierto el problema de su significación. Y, por el otro, al sostener que **el hecho moral se caracteriza por ser simultá-**

neamente obligatorio -en tanto sancionado socialmente- y "deseado y deseable" (1951a:136 y ss.; 149 y ss.), reveló que la obligatoriedad de cualquier orden normativo no puede ser reducida -al menos apriorísticamente- a la eficacia del sistema de sanciones que lo respalda. En efecto, la eficacia de las normas se funda en el hecho de que la "noción del bien penetra en la noción del deber tanto como la noción de deber y obligación penetran en la del bien" (1951a:154).

Retomando estas ideas de Durkheim, diversos autores (Howell 1997; Archetti 1997; Melhuus 1997) han desarrollado recientemente una perspectiva analítica que se centra en el análisis de la "moralidad", esto es, en ideas y valores significativos, entendidos como:

...a field of cultural predispositions informing and creating, rather than supporting social relations between groups and persons. (Howell 1997:6)

En esta perspectiva, **la relación entre los valores morales y las prácticas de los actores es concebida como esencialmente dinámica: los valores cambian permanentemente, adaptados a través de elecciones y prácticas, al tiempo que informan y configuran a esas elecciones y prácticas** (Howell 1997:4). El mencionado dinamismo se funda en el supuesto de que los significados no se encuentran plenamente "dados" a los actores (Archetti 1997:101): "as the meaning of moral values also hinges on imagination and emotions, morality will be allways open to interpretation" (Melhuus 1997:180). Así, los valores morales no son traducidos directamente en el comportamiento sino que son mediados por las elecciones morales (Archetti 1997:101). Sin embargo, esto no significa que los valores centrales no sean compartidos por los actores sino, simplemente, que sus significados pueden ser debatidos (Melhuus 1997:180).

No es este el lugar apropiado para una discusión teórica exhaustiva, pero creo necesario aclarar brevemente el sentido en que utilizo el concepto de "valor moral" puesto que se trata de una noción problemática. En efecto, ya en los años sesenta Raymond Firth (1969:220) señalaba la ausencia de un consenso generalizado sobre la definición de la noción de "valor" entre los antropólogos: los valores, decía, habían sido definidos como sentimientos, concepciones, significados generalizados, presupuestos inconscientes, relaciones de interés, ethos, etc., y se los identificaba tanto con cosas como con motivos o fines. Sin embargo, a despecho de semejante variedad terminológica, Firth creía encontrar cierto acuerdo en lo esencial. Me permitiré citar en extenso su versión de ese consenso mínimo:

Values involve a grading of things and actions in terms of their relative

desirability... It also implies systematic behaviour, not simply random choice. Values have a cognitive aspect, they may be conceptualized, have a shape in ideas. They have also an emotional charge... It is this emotional element in values in particular which makes them promote and guide conduct... Hence, they tend to have an obligatory character -an element of "ought" as well as of "want". (1969:221)

No estoy interesado por determinar aquí qué tan acertado estaba Firth al afirmar que los antropólogos en general estaban de acuerdo en cuanto a estos puntos. Me interesa, en cambio retomar los elementos que él mencionaba como característicos de los valores¹¹¹: *a*- evaluación de acciones y cosas en términos de su deseabilidad relativa; *b*- comportamiento sistemático; *c*- aspecto cognitivo; *d*- carga emotiva; y *e*- carácter obligatorio. **Hablar de un comportamiento relacionado con valores es, entonces, hablar de acciones que revelan sistemáticamente la preferencia por determinados cursos de acción en función de su deseabilidad y obligatoriedad, siendo que esa preferencia es formulada conceptualmente y que la opción en su favor es estimulada a través de una carga emotiva adherida a su formulación conceptual.**¹¹²

El interés de esta perspectiva desde mi punto de vista reside en que combina el elemento moral (obligatoriedad y deseabilidad combinadas) con elementos emotivos (sentimientos que estimulan a la acción) y cognitivos (una formulación conceptual). La inclusión del elemento cognitivo me interesa porque permite comprender la capacidad de los valores de operar como símbolos¹¹³, a condición de que convengamos con las afirmaciones ya citadas

¹¹¹ En el pasaje citado Firth hablaba de "valores" en general y no de valores "morales" en particular. Posteriormente, ofrecía una clasificación de "elementos de valor" (1969: 221 y 222) en la cual todos los tipos -tecnológicos, económicos, estéticos, normativos y rituales- eran portadores de las características mencionadas. Sin embargo, una de ellas, la obligatoriedad, le parecía peculiarmente característica de los valores de tipo moral o ético "...where the notion of a standard is in the forefront"; y concluía que éstos eran "...the 'normative values' *par excellence*" (1969: 222). No dispongo aquí del espacio necesario para tratar el complejo problema de las relaciones entre los valores morales y de otros tipos, pero debo advertir que me parece conveniente reservar el calificativo de "morales" para todos aquellos valores donde a la deseabilidad relativa se suma un componente de obligatoriedad. Esta opción terminológica deriva lógicamente de mi empleo de una definición durkheimniana de la moral, donde los dos elementos son inseparables. En lo que sigue pondré en práctica esta opción, tratando a la enumeración de rasgos de Firth como si estuviera referida exclusivamente a los valores morales.

¹¹² Con respecto a la relación entre el elemento emotivo y la imposición de cursos de acción a través de valores, véanse: Durkheim 1951a, 1951b, 1973:lecciones 4, 5 y 6; y A.J. Ayer 1984:cap. 6.

¹¹³ Ya Ferdinand Tönnies (1946:216) consideraba a los símbolos como "valores sociales éticos". Este autor definía a los valores como "objetos reales o ideales en cuanto son 'afirmados' por los hombres" y consideraba que merecían ser considerados como valores sociales cuando esa afirmación correspondía una relación entre dos o más hombres "existente en sus propias representaciones y pensamientos y a la que corresponde un valor común cualquiera" (1946:163). Estos valores sociales

de Archetti y Melhuus en cuanto a que el sentido de los valores morales está siempre abierto a la interpretación de los actores. Siendo así, el elemento cognitivo de los valores es esencialmente dinámico, lo que es fundamental porque ese dinamismo se extiende a su aspecto moral, a su capacidad para inducir a la acción: porque son los significados específicos que se imponen situacionalmente los que revisten un carácter moral y, consecuentemente, se ven respaldados por el elemento emotivo y son objeto de sanciones.

Decía Firth que los valores pueden estar conceptualizados y citaba en tal sentido a Clyde Kluckhohn, según quien "values are ideas formulating action commitments" (en Firth 1969:221). Creo, sin embargo, que la noción de "idea" no sugiere tanto un sentido abierto como una formulación abstracta y de sentido definido¹¹⁴, por lo que prefiero hablar de "conceptos". En este sentido, adoptaré la definición de "valor" elaborada por Julian Pitt-Rivers para su hermoso clásico *The People of the Sierra*:¹¹⁵

I had to construct from observation the scales of preference and pressure which go to building the framework of desires and sanctions within which individuals determine their conduct. I expressed the result as "values"... I came to the study of values as a way round the difficulty of obtaining stated norms; they are not in my usage purely ethical but in the first place cognitive values, concepts whose ethical content is built into them and becomes apparent only according to context, a part of the ethnography... (1971:XVIII)

Si entendemos a los valores morales como conceptos, resulta evidente que su sentido no está dado para los actores y que, por ende, ellos pueden operar como símbolos en el sentido de que son capaces de representar a otros hechos sociales. Si, además, los consideramos como conceptos dotados de un contenido moral¹¹⁶ y recordamos que la combinación de deseabilidad y obli-

eran éticos en la medida en que su reconocimiento y afirmación fueran productos de una "conciencia moral"(1946:201), vale decir, de la "opinión pública" entendida "típico-idealmente" como "sujeto de la moralidad" (1946:288).

¹¹⁴ Efectivamente, la noción de una apertura del sentido de los valores no era considerada por Kluckhohn en lo más mínimo. Por el contrario, este autor pensaba que el sistema moral estaba conformado por "standards for conduct that go beyond temporary circumstances or special situations" (1966a:276). Se trata, indudablemente, de una concepción radicalmente opuesta a la que aquí estoy adoptando, una en la cual los valores se definen en términos de un sistema abstracto y no de situaciones sociales específicas. En efecto, en otra de sus definiciones de los valores, Kluckhohn afirma que son "abstract standards that transcend the impulses of the moment and ephemeral situations" (1966b:289).

¹¹⁵ Téngase en cuenta que Pitt-Rivers enfrentaba un problema similar al que yo debo resolver. En efecto, los valores del pueblo andaluz donde él desarrolló su investigación se le revelaban como dotados de distintos sentidos según las diferentes categorías de actores con quienes trataba. Así, por ejemplo, los valores relativos al honor y la vergüenza variaban en función del sexo, la edad y la clase social. Cfr.: 1971; 1979:caps. 1 y 2.

¹¹⁶ Tanto Pitt-Rivers como Firth hablan indistintamente de "ética" y "moral"; en la medida en que

gatoriedad que ello supone implica la portación de una carga emotiva capaz de estimular la acción, encontraremos que los valores morales son capaces de operar como símbolos de manera eficaz. Así, pues, **los valores morales tienen un eficacia simbólica que es producto de la combinación de sus componentes moral, cognitivo y emotivo.**

Desde esta perspectiva resulta posible tratar el problema de la eficacia simbólica de las apelaciones a la retórica inspirada en la doctrina cooperativista: se trata de discursos que apelan simbólicamente a valores morales de sentido indefinido. Aquella retórica general expresada en el uso de términos tales como *solidaridad, democracia e igualdad* -a la que me referí anteriormente como lo único que perdura de la letra de la doctrina en la vida cotidiana de la cooperativa- expresa un conjunto de valores centrales compartidos por los asociados¹¹⁷. Al mismo tiempo, el sentido de esos valores es debatible, tanto por los ya apuntados efectos de la imaginación y las emociones de los sujetos sobre su interpretación como por el hecho -que la escuela británica ha demostrado y analizado tan admirablemente¹¹⁸- de que todos los sistemas normativos, las creencias y los discursos humanos son inherentemente contradictorios y ambiguos.

Así, en la medida en que un discurso cualquiera respecto de lo que la cooperativa debe ser o de lo que ella debería hacer en una situación determinada sea expresable en términos de la retórica de la *solidaridad* y la *igualdad*, su contenido no aparecerá ante los actores como inequívocamente opuesto a la moral cooperativista: en todo caso, aparecerá como opuesto a ella para quienes sostienen una postura contraria pero expresada en términos homólogos, mientras que parecerá coherente a quienes lo exponen y defienden. Y de la relación de fuerzas entre ambos grupos resultará el predominio temporal de una u otra versión.

Si volvemos ahora a las dos políticas alternativas para el manejo de la

ambos enfatizan la coexistencia en los valores de preferencias y de sanciones, asumo que se refieren a lo que aquí he denominado moral en un sentido durkheimniano.

¹¹⁷ Al analizar el caso de la expulsión de Juan Germano me he referido al uso simbólico de las apelaciones a la necesidad de preservar el recurso pesquero. Este discurso de tono ambientalista extrae su eficacia simbólica del hecho de que expresa valores relacionados con la responsabilidad de los pescadores en lo tocante al futuro de sus hijos, quienes se supone que serán, como ellos mismos, "*trabajadores del río*". A este respecto, véase: Balbi 1997b.

¹¹⁸ Cfr.: Malinowski 1986; Evans-Pritchard 1976; Gluckman 1973, 1987; Leach 1976; Turner 1968. He analizado extensamente esta perspectiva en: Balbi 1993.

cooperativa veremos que, fin de cuentas, **los debates remitían a una serie de interrogantes que nadie podía resolver de una vez y para siempre porque no eran función de las abstracciones doctrinarias en sí mismas sino de valores cuya retórica podía estar inspirada lejanamente en la doctrina pero cuyo sentido era definido situacionalmente por los propios actores:**

a- Para empezar, ¿con quiénes hay que ser *solidario*: con los actuales socios de la cooperativa o con todos los pescadores?. En la perspectiva de Mariano, la cooperativa debía ser una asociación de todos los pescadores puesto que sólo la *solidaridad* de todos ellos podía permitirles deshacerse de la explotación a la que los sometían los *acopiadores*. En cambio, desde el punto de vista generalmente defendido por los pescadores grandes, los asociados debían ser *solidarios* unos con otros: eran ellos, a fin de cuentas, quienes hacían el esfuerzo de enfrentar a los *acopiadores*. La pregunta por los límites de la *solidaridad* no tiene una respuesta obvia, de modo que es tan perfectamente posible pensar que lo correcto es incorporar más y más socios a la cooperativa como que es justo cerrarla al resto de los pescadores.

b- De la misma manera, ¿en qué sentido hay que propender a la *igualdad*?. Quienes insistían en invertir los *excedentes* en *adelantos* para los asociados más humildes entendían la *igualdad* en el sentido de había que tender a lograr que todos los socios llegaran a tener la misma capacidad productiva. Sin embargo, la compra de bienes de uso común era *igualitaria* para sus defensores porque había de posibilitar la capitalización de la cooperativa, la cual -a diferencia de las *herramientas*- era *de todos*.

c- Asimismo, no es preciso ponerse en contra del objetivo supremo de eliminar la intermediación para proponer la alianza con un extralocal. Si se acepta como una premisa realista que la cooperativa no está en condiciones de acceder a los centros de consumo, se puede entender esa máxima como un repudio a aquellos intermediarios locales que, como el acopiador local, no aportan capital alguno al proceso productivo y son meros *parásitos*. Semejante repudio no incluye a los extralocales ni a los propietarios de barcos de acopio, quienes invierten un capital en camiones, empleados, etc. Así mirados, estos *acopiadores* no son un mal en sí mismos y las diferencias personales entre ellos cobran sentido: algunos son honestos y otros deshonestos, unos pagan bien y otros mal, algunos son amigos y otros son extraños. De modo que: ¿por qué no establecer una alianza con un hombre cuyas cualidades personales positivas pudieran ser garantizadas por el conocimiento que algunos asociados tuviesen de él?. Sin embargo, para los pescadores grandes esta propuesta iba en contra del ideal cooperativo porque una cooperativa debe ser *igualitaria*, mientras que la alianza con un sólo extralocal podía suponer buenos precios pero implicaba que algunos asociados (ellos) no pudieran utilizar sus *herramientas* a pleno. Claro está que

los pescadores chicos y Mariano consideraban que los *cupos* eran una medida *igualitaria* y *solidaria*.

d- Aún el punto menos presentable en términos de los valores cooperativos abstractos, la asociación con las instituciones estatales, es defendible en términos de los valores de los asociados si se entiende que los mismos no conforman en los hechos un sistema cerrado como el que representan los que se encuentran por escrito en los manuales de promoción cooperativa. Mariano vinculaba la función social de la cooperativa como promotora del bienestar de "*los pescadores y sus familias*" con las funciones análogas del Estado desde el punto de vista del *Partido Justicialista*. La propuesta tendía a transferir a los pescadores -a través de Mariano, un hombre de reconocido prestigio que, además, había sido presidente de la cooperativa- las funciones de control de la actividad pesquera correspondientes al Estado municipal. La cooperativa aparecía aquí como la organización de todos los pescadores -recuérdese la versión de Mariano del concepto de *solidaridad*-, opuesta a los intermediarios y necesitada de colaborar con los extralocales y los dueños de los barcos, pero dispuesta a hacerlo desde una posición de fuerza merced a la asociación con el Estado. Esta asociación y, de hecho, la cooperativa misma, aparecían en última instancia, como instrumentos a ser usados por los pescadores para lograr objetivos que se concebían como comunes a todos ellos. El Mencho Ojeda, Pablo Arteaga, los demás pescadores grandes y Andrés, su vocero, estuvieron de acuerdo con esto durante algún tiempo, aunque en general expresaban reparos acerca del rol central que cabía a Mariano en todo el asunto (ni siquiera en plena alianza dejaban de reconocer en privado que Mariano era *autoritario*). Sin embargo, cuando la experiencia fracasó y los extralocales iniciaron su *venganza* contra la cooperativa, ninguno de ellos aceptaba haber estado de acuerdo en un principio, afirmando que desde el primer momento les había parecido incorrecto "*meterse en política*".

En todos los casos, los razonamientos en respaldo de una u otra postura se mostraban congruentes con los valores de los asociados. Las contradicciones en que -desde el punto de vista de un observador- algunos hombres incurrían con el paso del tiempo (particularmente los pescadores grandes, quienes en algún momento se vieron atraídos por parte de las propuestas de Mariano) no saltaban a la vista de los propios interesados porque se trataba de discursos situacionales. El concepto de *solidaridad* defendido por Andrés, por ejemplo, podía remitir en un momento a todos los pescadores y en otro sólo a los asociados sin que él notara contradicción alguna porque sus afirmaciones respecto del contenido de la doctrina cooperativista encontraban los referentes que daban cuenta de su sentido en las situaciones en que él las hacía y no en el modelo normativo abstracto de los promotores. De esta forma, los actores -tal como lo hacemos nosotros en

nuestra vida cotidiana- jamás comparan sus propias afirmaciones vertidas en distintos contextos. En este sentido, en verdad, no existe contradicción alguna en sus dichos y acciones: sencillamente, al no haber ningún marco abstracto socialmente efectivo contra el que contrastarlos, hablar de "contradicciones" es improcedente.¹¹⁹

Evidentemente, la resolución de estos debates no dependía de la relativa consistencia lógica de cada postura sino de las relaciones de fuerzas existentes entre los grupos en disputa: sus composiciones, la capacidad de sus voceros para articular alianzas internas y externas, el contexto más amplio en que operaban -los factores, en suma, que he analizado en los capítulos anteriores-. En definitiva, encontramos que **lo que en la cooperativa aparece como obligatorio en un momento dado -lo que se impone momentáneamente como curso de acción sancionado- es aquello que, siendo conveniente para uno u otro sector de la masa societaria, resulta impuesto al conjunto de los asociados como efecto de procesos políticos en cuyo curso se lo trata simbólicamente como una opción que debe ser entendida como obligatoria porque es deseable en tanto acorde con los valores que ellos identifican con el cooperativismo:** lo conveniente para algunos se torna obligatorio para todos porque es asumido como deseable para el conjunto de los asociados.

¹¹⁹ A este respecto, véanse los análisis de E.E. Evans-Pritchard (1976) respecto de la brujería, la magia y los oráculos zande y de E.R. Leach (1976) sobre los mitos kachín; asimismo, Max Gluckman (1987) ha discutido extensamente la cuestión en términos abstractos.

Capítulo VI

Fundamentos de la moral cooperativa

...pues no hay unión sin memoria, y memoria como sólo los hombres son capaces de tener gracias al lenguaje; ya que la característica de esta relación de unión es la conciencia de su existencia y del querer común e igual que se da en ella, por medio del cual un deber ser se enfrenta a lo que es, realizándose así, aunque en germen, el pensamiento de lo que se postula, de la norma, del derecho. Lo cual me parece a mí la característica esencial de la voluntad social humana y del orden de la humana convivencia que lleva consigo...

Ferdinand Tönnies (*Principios de Sociología*)

The moral world is as little exempt as the physical world from the law of ceaseless change, of perpetual flux. ...if we speak of the moral law as immutable and eternal, it can only be in the relative or figurative sense in which we apply the same words to the outlines of the great mountains, by comparison with the short-lived generations of men. The mountains, too, are passing away, though we do not see it; nothing is stable and abiding under or above the sun.

Sir James George Frazer (*Man, God, and Immortality*)

En el último capítulo me propuse dar cuenta de la eficacia simbólica propia de las apelaciones situacionales a la retórica de inspiración doctrinaria, pero sólo lo he hecho parcialmente. En efecto, he presentado una respuesta a ese problema desde un punto de vista general, abstracto, vinculando dicha eficacia con el hecho de que las expresiones que sirven de símbolos expresan valores morales compartidos por los asociados. Sin embargo, no he solucionado la cuestión desde un punto de vista etnográfico, no he explicado de dónde resulta el contenido moral de conceptos tales como el de *solidaridad* que les proporciona la carga emotiva que, en definitiva, explica su poder de estimular a la acción y sancionar a los asociados. Si quiero responder satisfactoriamente al interrogante que me he planteado debo, pues, detectar los fundamentos de los valores morales de los asociados de la cooperativa.

Se trata de una pregunta que surge de manera inmediata: ¿de dónde resulta el valor moral de la *solidaridad*, la *igualdad*, el *estar juntos*, etc.? o,

mejor dicho, ¿cómo se explica el valor moral que los asociados reconocen a todo aquello que, desde su punto de vista, se relaciona con la retórica inspirada en la doctrina cooperativista?. Esta pregunta general se descompone, de hecho, en dos preguntas más específicas: (a) ¿cuál es el origen de ese valor moral?, y (b) ¿cómo es que se ha mantenido durante años a través de situaciones cambiantes en cuanto a la integración de la cooperativa, el estado de las relaciones entre sus asociados y el contexto más amplio en que ella opera?.

Los orígenes de la moral cooperativa en el proceso de cooperativización, 1984

Durkheim ha dicho que los "ideales no son otra cosa que las ideas en que se refleja y resume la vida social, tal cual es en los momentos culminantes de su desarrollo" (1951c:236). Si entendemos la expresión "momentos culminantes" despojándola del sentido valorativo que resulta del supuesto de que las sociedades experimentan un progreso moral, y la interpretamos como referida a aquellos **puntos de inflexión en los procesos sociales que establecen patrones de organización social persistentes**, podemos decir que la doctrina cooperativista conlleva una carga moral que resulta del proceso mismo de conformación de la cooperativa.

La cooperativa fue *reactivada* en 1984 a partir de un trabajo de promoción llevado a cabo por las autoridades a través de contactos locales que se desarrolló, inevitablemente, en términos de la retórica propia del movimiento cooperativista. Desde ese mismo momento, una serie de intereses de quienes se integraron a la cooperativa pasaron a ser procesados a través de la institución: la oposición a los intermediarios que bajan el precio del pescado para el pescador y lucran sin aportar capital alguno; la oposición, en el largo plazo, a los extralocales que controlan el acceso a los mercados; los proyectos de mejoramiento de las unidades productivas y/o de las condiciones de vida de las familias de cada socio, etc. **Estos intereses y proyectos fueron identificados por quienes los sostenían como funciones propias de la cooperativa, siendo predicados al concepto mismo de cooperativa, y ello dio un primer conjunto de sentidos a los valores expresados por la retórica cooperativista.**

Sin embargo, los sentidos así predicados a los valores no quedaron fijados a ellos sino que la dinámica propia de la existencia de la entidad reprodujo a algunos de ellos al tiempo que descartaba a otros. Hay que tener

en cuenta, a este respecto, que no todos los sentidos predicados a los valores cooperativistas eran función de intereses comunes a la totalidad de los asociados o, siquiera, de intereses semejantes para todos ellos¹²⁰. Por ejemplo, en un primer momento los pescadores de Victoria vieron a la cooperativa como un mecanismo para aumentar su capacidad de negociación frente a los extralocales y para evitar la intervención *parasitaria* de los intermediarios, mientras que los hombres de Puerto Esquina la vieron como un camino para desligarse de su situación de peones y los objetivos de los victorienses sólo eran relevantes a largo plazo desde su punto de vista. Inmediatamente se produjo un enfrentamiento entre ambos grupos -con el resultado que el lector ya conoce- en el curso del cual se dirimió, más allá del destino de un crédito, la pertinencia de los objetivos de los peones en tanto funciones de la cooperativa. La función de ayudar a los peones a convertirse en pescadores independientes jamás volvió a aparecer entre los sentidos que los asociados atribuían a los conceptos de *solidaridad* o *igualdad* y la cooperativa paso, de allí en más, a ser concebida como una asociación *de todos* los pescadores independientes.

El ida y vuelta de la política interna de la cooperativa continuó inyectando su dinamismo a la significación de los valores cooperativos. Así, el mejoramiento de las unidades productivas y domésticas de los asociados apareció en algunos momentos como el sentido último de la *solidaridad* y la *igualdad*, mientras que en otros fue reemplazado por la capitalización de la cooperativa; y otro tanto ocurrió con cada uno de los objetivos centrales de las dos políticas propuestas para el manejo de la institución.

Pero, ¿significa esto, acaso, que no existe ningún objetivo fijo que sea predicado como función de la cooperativa?. No lo creo, puesto que ello supondría que los valores se reducen, en última instancia, a un mero "lenguaje de símbolos" empleado para expresar intereses sectoriales e individuales: en efecto, considerar a los valores como símbolos no debe conducirnos a perder de vista que son, precisamente, valores. **Debe, pues, existir un cierto objetivo perdurable -no en virtud de alguna cualidad intrínseca sino de la situación social en que opera la cooperativa-, uno que sea permanentemente predicado al sentido del concepto mismo de cooperativa y que informe de algún modo la carga moral asociada a ese concepto y todos los conceptos inspirados por la retórica doctrinaria. Y**

¹²⁰ Respecto de la distinción entre comunidad y semejanza de intereses, véase el capítulo III, nota 9.

este objetivo no puede sino ser uno común a todos los asociados, puesto que las fuentes de la moral no pueden ser más que sociales (Durkheim 1951a).

En efecto, existen cuanto menos dos consideraciones que apuntan a la existencia de un objetivo común a todos los asociados como fundamento de la carga moral de los conceptos derivados de la retórica doctrinaria. En primer lugar **(a)**, sólo así sería posible comprender la capacidad del lenguaje de símbolos que nos ocupa para expresar simultáneamente tantos intereses contrapuestos, incluyendo aquellos que se asemejan unos a otros sin ser comunes a todos los asociados y hasta los que son de índole puramente individual. Sólo algún objetivo común y perdurable asociado a la cooperativa puede dar cuenta de esa diversidad:

La realidad moral es a la vez compleja y una. Pero lo que hace su unidad, es la unidad del ser concreto que le sirve de substrato y cuya naturaleza expresa, es decir, de la sociedad. (Durkheim 1973:126)

En segundo lugar **(b)**, los valores morales sólo pueden servir de base a la acción en la medida en que sean axiomáticos, aceptados como evidentes pues, como afirmaba Durkheim, la moral no puede dudar de sí misma sin perder su imperio (1917: 326): si un sistema de valores "no fuera considerado objetivamente válido..."-afirma David Bidney (1965:76)- "...muy pronto perdería eficacia como motivación de la conducta". Ahora bien, resulta difícil creer que tal carácter axiomático pudiera darse solamente en base a la existencia de un lenguaje simbólico despojado de un contenido mínimo asentado sobre un acuerdo colectivo. Tanto la eficacia simbólica como el poder normativo de los valores dependen, pues, de la existencia de algún tipo de elemento capaz de permanecer estable en medio del perpetuo flujo de la moral cooperativa.

Meyer Fortes (1949:337 y ss.) sostenía que en ciertas sociedades el parentesco es capaz de operar de como el principio maestro de la organización social porque es moralmente axiomático, de manera que sus normas son vinculantes por derecho propio y pueden servir como modelo de organización para toda la estructura social. Esto llevaba a Fortes a preguntarse respecto de ese carácter axiomático, el cual le parecía requerir una explicación. Su hipótesis al respecto revela que tenía en mente a las ideas de Durkheim que he estado siguiendo en las últimas páginas. Me referiré brevemente a ella porque me proporcionará el modelo que utilizaré para resolver mi propio interrogante.

En esencia, Fortes sugiere (1949:346 y 347) que todo sistema social

presupone ciertos axiomas morales básicos que resultan de la experiencia directa de la interdependencia de los hombres en la sociedad y que, en las sociedades basadas en el parentesco, éste es el mecanismo primario a través del cual esos axiomas básicos son traducidos al toma y daca concreto de la vida social; por esta razón, supone, es que el parentesco aparece como un principio de organización social que no puede ser reducido a ningún factor subyacente de orden económico, religioso, etc.

En suma, Fortes estaba diciendo que **el reconocimiento de cierta interdependencia básica es la fuente del carácter moral de las relaciones sociales.**¹²¹ Sin que ello suponga pretensión alguna de generalizar esta idea, quisiera -mediante una analogía más bien formal- trasponerla a nuestro caso para sugerir que **el objetivo común a todos los asociados que perdura a lo largo del tiempo debe ser uno que suponga, desde su punto de vista, el reconocimiento de la necesidad de contar los unos con los otros para realizarlo.** Y, en efecto, existe un objetivo de esas características que ha estado presente sin interrupciones desde la reactivación de la cooperativa. Se trata del **objetivo de evitar el trato con el acopiador local**, el cual ha sido siempre una preocupación básica común a todos los asociados.

En efecto, la oposición a este *explotador* aparece como uno de los objetivos fundamentales que los actores refieren cuando hablan de la reactivación de la cooperativa¹²². Asimismo, mientras se han considerado e implementado diversas opciones respecto del trato con los extralocales y con los propietarios de embarcaciones, el repudio a la idea de entablar cualquier tipo de sociedad con el acopiador local es absoluto. En el capítulo I me he referido al hecho de que si bien la cooperativa compite tanto con este intermediario como con los propietarios de embarcaciones, los asociados consideran que él es su principal rival. Esta concentración del repudio sobre él se relaciona con el hecho de que es el único de los *acopiadores* que no aporta capital alguno a la producción pesquera, limitándose a coordinar las entregas de pescado de los

¹²¹ Fue la lectura de esta hipótesis de Fortes lo que primero me hizo apreciar que era preciso encontrar algún objetivo común que los asociados predicaran a la organización cooperativa de manera continua: fue sólo entonces, de hecho, que advertí hasta qué punto ello se deducía de los postulados de Durkheim.

¹²² El otro objetivo que mencionan es el de concentrar la oferta para hacer subir los precios, pero este -como ya hemos visto- no es un objetivo ineluctable de la cooperativa puesto que en ciertas coyunturas algunos asociados encuentran más conveniente maximizar el volumen de sus ventas a despecho del precio. Paradójicamente, sin embargo, el incremento de precios es un resultado objetivo de la existencia de la cooperativa, ya que ella supone una concentración de la oferta independientemente de los objetivos coyunturales de sus políticas comerciales.

productores a los extralocales. Es más: según los asociados, el acopiador local *no trabaja* porque *ni siquiera toca el pescado*. De hecho, este hombre se limita a manipular relaciones personales con cierto número de pescadores para lograr que le entreguen su producción en lugar de hacerlo directamente a los extralocales: la reciprocidad es el mecanismo a través del cual genera compromisos que mantienen a los pescadores vinculados con él (cfr. Balbi 1995)¹²³.

A la opción de organizar su producción vinculándose con el acopiador local de manera individual, los asociados oponen la de *unirse* para hacerlo por sí mismos. En suma, los asociados conciben a la cooperativa como una asociación que, al permitirles concentrar la oferta de pescado de cara a los extralocales para obligarlos a tratar directamente con ellos, les permite desprenderse de la dependencia del acopiador local. La cooperativa les proporciona el servicio fundamental que el acopiador local les proporcionaba, el aviso de las fechas de *entrega* (Balbi 1995), pero lo hace sin *explotarlos*, y en esto radica la diferencia¹²⁴ que da a esa institución un valor fundamental e indiscutido: es este papel que los asociados atribuyen a la institución el que permite comprender la carga moral de los conceptos inspirados por la doctrina cooperativa. **El concepto de cooperativa y los restantes que se le asocian son portadores de una carga moral axiomática porque se les predica un objetivo que es común a todos los asociados, que sólo puede ser realizado en base a su unión y que se ha caracterizado por perdurar a lo largo de los años: he aquí el origen de la moral cooperativa.**

Esta moral perdura, en parte, porque perdura la percepción de las diferencias existentes entre el acopiador local y los otros tipos de *acopiadores* y, en consecuencia, se mantiene el objetivo común e insoslayable de los asociados. Pero suponer que esto basta para dar cuenta de la persistencia de la moral cooperativa equivaldría a reducir los valores morales a emanaciones mecánicas de las relaciones sociales que organizan el proceso productivo, lo que resulta inaceptable. En efecto, como ha apuntado Durkheim, es cierto que los períodos de efervescencia social dan lugar a innovaciones morales, pero una vez pasado el momento crítico "todo cuanto se ha dicho, hecho, pensado, sentido, durante el período de tormenta fecunda, no sobrevive sino

¹²³ Frecuentemente los asociados especulan con que sería bueno *fundir* al acopiador local, aunque reconocen que ello es imposible -al menos como resultado definitivo- precisamente porque él no necesita capital alguno para operar.

¹²⁴ He comparado el accionar del acopiador local con el de la cooperativa en: Balbi 1994b.

en forma de recuerdo" (1951c:235) y tiende a desvanecerse. Sin embargo, los valores cooperativistas siguen vigentes (bien que permanentemente resignificados) lo que nos trae de regreso a la segunda pregunta que planteo al iniciar este capítulo: ¿cómo mantienen su vigencia estos valores?.

La reproducción de la moral cooperativa

El análisis de la reproducción de la moral cooperativa supone examinar diversos tipos de hechos que contribuyen a producir ese efecto. Trataré estos hechos bajo cinco apartados, agrupándolos según se vinculen con la memoria institucional de la cooperativa, con diversos grados de ritualización de la interacción, con la movilización de los valores cooperativos en función de objetivos institucionales y con los efectos de la propia utilización simbólica de los valores sobre su componente moral.

a- El "mito de origen" de la cooperativa

Mary Douglas (1996:110) ha puesto de manifiesto la "eficacia pragmática de la memoria pública". La memoria, asentada en estructuras institucionales, es "pública", asume características que están más allá del control de los individuos¹²⁵. La forma en que los asociados de la cooperativa recuerdan la primera etapa de la entidad -de la que sólo participaron dos de ellos- constituye un buen ejemplo de esta máxima e, incidentalmente, asume una forma tal que contribuye a la reproducción de la moral cooperativa.

Posiblemente por iniciativa de las autoridades¹²⁶, el artículo N° 9 del estatuto establecía que podía ser asociado de la cooperativa *"toda persona de existencia real o ideal que se dedique a la explotación pesquera"*. Esto habilitaba la asociación de pescadores independientes, peones y *acopiadores* por igual y, de hecho, uno de los dos promotores de la cooperativa -junto con Andrés- fue la dueña de una pescadería del centro de la ciudad. La composición inicial de la masa societaria fue extremadamente compleja,

¹²⁵ Ya hemos visto dos claros ejemplos del efecto de selección que la cooperativa impone a la memoria de sus asociados: la injustificada creencia de que el reglamento interno limita el derecho de asociación a los pescadores independientes (capítulo IV) y el relato de la expulsión de Juan Germano en términos exclusivamente de la venta de dorado (capítulo V).

¹²⁶ Lamentablemente, no puedo extenderme sobre la historia de la *vieja cooperativa* en la medida de lo deseable para contrastarla con la versión que ofrecen de ella los actores. Ofreceré, pues, una síntesis de los aspectos más relevantes.

incluyendo -si se me permite la expresión- todo tipo y tamaño de peces: pescadores de diversos niveles de acumulación, hombres que habían invertido un capital previo en la compra de herramientas y las hacían *trabajar* por peones, la dueña de la pescadería, pequeños intermediarios que compraban pescado en cantidades mínimas en *el campo* y lo revendían a la cooperativa, un auténtico acopiador local que se dedicaba a organizar la producción para los extralocales, un hombre que era su empleado, etc. Sin embargo, en la versión de los actores, la cooperativa estaba claramente dividida entre pescadores y *acopiadores*.

Inevitablemente, se produjeron diversos conflictos. En lo fundamental, tanto los auténticos intermediarios como los propietarios de equipos de pesca se dedicaron, en determinado momento, a vender a los extralocales *por fuera* de la cooperativa. Esto se produjo durante 1977 y 1978, cuando el gobierno provincial de la dictadura militar había retirado todo apoyo a la institución - una política sistemática del gobierno *de facto*-, la cual terminó *fundida* y fue desactivada. Es probable que los pescadores de la cooperativa impulsaran el establecimiento de *cupos*, generando así la venta *por fuera* o bien, simplemente, sucedía que al alcanzar cierto nivel de movimiento comercial los socios que no eran pescadores se encontraban con que la cooperativa se convertía en un estorbo (más o menos como sucede con los pescadores grandes). Lo cierto es que los actuales asociados (y los pescadores que la integraban en ese entonces) afirman que "*los acopiadores conspiraron para fundir a la cooperativa*" vendiendo por fuera y apelando a las autoridades, cuya actitud - que fue una mera aplicación de una política general- es leída como un efecto de la influencia de los *acopiadores*. Esta versión es alimentada por varios factores:

a- Recordemos la ubicuidad del término *acopiador*, que abarca a todos los tipos de intermediarios comerciales y se extiende a quienes poseen grandes cantidades de equipos de pesca. Sin embargo, corrientemente no se aplica a los pequeños propietarios de equipos que no pescan personalmente, ni tampoco a intermediarios insignificantes y más o menos ocasionales. Empero, todos estos personajes quedan encubiertos dentro de la categoría *acopiador* cuando es aplicada a la *vieja cooperativa*: de hecho, de no ser por fuentes externas no sería posible saber de su existencia, puesto que los actuales asociados usan el término como si estuvieran describiendo a individuos de características equiparables a las de aquéllos a los que el término se refiere habitualmente.

b- Esto es favorecido, además, por el hecho de que varios de esos individuos llegaron, más tarde, a ser verdaderos *acopiadores*: el actual acopiador local era el empleado del verdadero acopiador local

de esa época, y uno de los modestos propietarios de *herramientas* era el hombre a quien encontramos en 1984 como patrón de los 35 peones de Puerto Esquina.

c- Sumemos a esto, finalmente, a los verdaderos *acopiadores* que estaban asociados a la cooperativa: el patrón del actual acopiador local y la dueña de la pescadería.

Sin embargo, todo esto no justifica la condensación de actores diversos operada bajo el concepto de *acopiador*. El factor faltante (**d**) es el hecho de que la *nueva cooperativa* fue constituida con el objeto expreso de enfrentar al acopiador local. Es con éste, según los asociados, con quien la cooperativa compete y **la versión de la conspiración de los acopiadores es una forma de expresión simbólica de dicha competencia**: adviértase que la expresión *acopiadores*, cuando se la aplica a la debacle de la *vieja cooperativa*, excluye a los extralocales, marcando una oposición absoluta entre los pescadores y los *parásitos* locales. En este sentido, **la historia de la vieja cooperativa opera como una suerte de -si se me permite una licencia en el uso del concepto- "mito de origen" que simboliza y legitima la actual inserción de la cooperativa en el proceso productivo. Y, claro está, en la medida en que contribuye a perpetuar la oposición con el acopiador local, también coadyuva a la reproducción de los valores de la cooperativa que de ella derivan.**

b- Los rituales de la cooperativa

Un factor fundamental que da cuenta de la vigencia de los valores que nos ocupan es la existencia de **una serie de eventos ritualizados que, al "aproximar a los individuos y hacerlos comulgar en una misma vida intelectual y moral" (Durkheim 1951c:235 y 236) revitalizan los valores cooperativos.**

La relativa conveniencia del empleo del concepto de "ritual" para el análisis de formas de interacción recurrentes, formalizadas y separadas de la cotidianidad pero desprovistas de un carácter religioso, ha sido objeto de un debate en la antropología que se ha extendido por décadas y aun no ha sido saldado¹²⁷. Teniendo en cuenta esta falta de acuerdo, me permitiré emplear

¹²⁷ Ya en 1951, S.F. Nadel había propuesto hablar de "dramatizaciones" para hacer referencia a "la exposición de modos deseados de acción en el curso de representaciones" que podían ser tanto rituales como seculares (1978:154), pero su propuesta no tuvo demasiada cabida, presumiblemente en vista del éxito del uso de la noción de "drama social" hecho por Turner (1968). Por su parte, en 1954 Edmund Leach criticaba la dicotomía durkheimniana de lo sagrado y lo profano, proponiendo considerar al ritual como un aspecto de casi cualquier clase de acción, una exposición simbólica que hace referencia a los individuos que participan en la acción (1976:34 y 35; véase también 1971). A

provisionalmente el concepto de ritual para hacer referencia a situaciones de esa clase. Las situaciones que voy a analizar bajo esta rúbrica comparten con los rituales propiamente dichos **tres rasgos**:

a- Se trata de ocasiones que se repiten sistemáticamente y están separadas de la cotidianidad desde el punto de vista de los actores.

b- El comportamiento no está dominado por la "rutina tecnológica" (Turner 1980:22), la rutina laboral cotidiana, sino que está fuertemente estandarizado, siendo en gran medida convencional, formal y "expressive of social relationships" (Gluckman 1962: 22).

c- Se trata de eventos dotados de una eficacia simbólica. Augustins (en: Abélès 1988:399) ha señalado la necesidad de dar cuenta de esa eficacia simbólica a través de la elucidación de la relación existente entre el acto ritual y las emociones de los participantes. En un ritual religioso, esta relación está dominada por el carácter sagrado de los símbolos rituales, capaces de producir intercambios de cualidades entre sus polos de sentido normativo y emocional (Turner 1980:33). En los rituales cooperativos, en cambio, la apelación a valores morales axiomáticos compartidos por los participantes es lo que da cuenta de su eficacia simbólica puesto que tales valores son, ellos mismos, eficaces -como hemos visto en el capítulo V- en virtud de la combinación de componentes moral, emotivo y cognitivo que los caracteriza.

Indudablemente, podría emplear el término "ceremonia" para referirme a esta clase de eventos, pero el concepto de ritual tiene la ventaja comparativa de evocar la idea de la eficacia simbólica, en razón de lo cual he optado por su

comienzos de la década del sesenta, Max Gluckman sintetizaba las principales posturas del momento (1962:20 y ss), representadas por las opiniones de Monica Wilson y Jack Goody. Para Wilson, el ritual era primariamente religioso y estaba incluido en la categoría más amplia del ceremonial, que remitía en general a las formas elaboradas para la expresión de sentimientos de carácter convencional. Goody, en cambio, definía al ritual como una categoría de comportamiento estandarizado -esto es, como costumbre- en la cual la relación entre medios y fines no es "intrínseca" (en el sentido de que es irracional o no racional), y proponía usar el calificativo de "religioso" para especificar aquellos rituales donde intervenían creencias en poderes místicos. Por su parte, Gluckman optaba por considerar como ceremonial a todo el comportamiento convencional, estilizado y expresivo de relaciones sociales, distinguiendo dentro de ese campo entre el comportamiento ceremonioso (*ceremonious*) y el ritual, caracterizado por la referencia a nociones místicas.

Las opciones se multiplican y se extienden hasta nuestros días. Así, Marc Abélès ha sugerido que era conveniente hablar de "political ritual" porque, afirma, "the analysis of contemporary society would seem partially to invalidate the notion of total secularization of political life" (1988:391 y 392). Esta propuesta -que, dicho sea de paso, evoca el concepto de ritual para dar cuenta del elemento religioso que cree distinguir el autor en la política francesa- fue objeto de comentarios que oscilan entre el acuerdo total de Maurice Bloch, Julian Pitt-Rivers y Ralph Grillo y el desacuerdo absoluto de James Lett, que sugiere que los eventos políticos analizados por Abélès son "ritualistic" pero no rituales ya que no son religiosos (en Abélès 1988:400), y de Georges Augustins, quien los considera "ceremonials" porque Abélès no ha demostrado que supongan el compromiso emotivo propio del ritual (en Abélès 1988:399).

utilización.

Encontramos, en primer lugar, a los auténticos rituales cooperativos representados por las asambleas ordinarias y extraordinarias. Ciertamente, estos eventos son organizados con fines explícitos de orden administrativo y político que nada tienen que ver con intento alguno de reforzar los valores de los asociados; sin embargo, ellos se desarrollan de una manera tal que dan lugar a su reproducción.

Este efecto se produce en la medida en que se bloquea la expresión de los conflictos que separan a los asociados. En este sentido, las asambleas operan como lo hacen los rituales según Victor Turner (1980:45), quien afirma que para subrayar la importancia de un principio de organización social se debe bloquear la de otros principios contrapuestos. Si sustituimos la referencia a los "principios" por la expresión "niveles", veremos que **los rituales cooperativos resaltan el nivel abstracto de la asociación formal entre pares bloqueando la expresión de los alineamientos que se producen en el nivel de las relaciones sociales que se dan realmente entre los asociados.**¹²⁸ En este caso, los valores de *solidaridad, democracia e igualdad* aparecen resaltados a través de la inhibición de la expresión abierta de los conflictos basados en intereses sectoriales (raramente se los hace explícitos y, cuando salen a la luz, se hacen llamados a la reflexión y la unidad tendientes a desactivarlos), del respeto escrupuloso por las formalidades del asambleísmo (se escucha a todos los que desean hablar, los hombres más influyentes hacen largos discursos para convencer a sus oponentes, etc.) y de la cuidada fundamentación de cualquier resolución en términos de los intereses colectivos.

Existen, asimismo, eventos ritualizados específicos que no constituyen estrictamente rituales en el sentido de que no se reiteran sistemáticamente sino que son característicos de diferentes etapas de la historia de la cooperativa, pero que contribuyen a la reproducción de los valores de los

¹²⁸ No dispongo aquí del espacio necesario para ilustrar esto con ejemplos concretos, por lo que me veré forzado a remitir al lector a uno que he analizado anteriormente. He tenido oportunidad de analizar (Balbi 1996c) las bromas de que son hechos objeto sistemáticamente los presidentes de la cooperativa y que expresan simbólicamente su posición anómala en la estructura de la cooperativa y sus inusuales características personales, manifestando (a la manera de las relaciones burlescas analizadas clásicamente por Radcliffe-Brown) los vínculos de asociación y disociación simultáneos que caracterizan a sus relaciones con los restantes asociados. Es interesante advertir que en las asambleas esas bromas no se producen -o lo hacen muy raramente- mientras que son ininterrumpidas en casi cualquier otro contexto. Así pues, ni siquiera la excepcionalidad estructural de los presidentes de la cooperativa puede ser manifestada en las asambleas, donde sólo reciben expresión explícita los valores generales atribuidos a la asociación de los cooperativistas.

asociados de una manera similar a la de las asambleas. Expondré brevemente dos ejemplos de distintos momentos del período 1984-1989 a fin de ilustrar la especificidad situacional de este tipo de eventos:

a- Aunque el manejo que de los asuntos de la cooperativa hacia Mariano era fuertemente personalista, él legitimaba sus políticas convocando a los asociados a reuniones masivas de donde surgían formalmente las decisiones. El mismo Mariano nos relataba estas reuniones diciendo que *"yo los reunía para que ellos decidieran"* pero uno de sus más fieles seguidores lo describía más bien diciendo que *"él nos decía para que nosotros decidiéramos"*, lo que por cierto no significa lo mismo. Las convocatorias, en suma, apuntaban a legitimar sus decisiones y no a reforzar los valores cooperativos, pero puesto que Mariano expresaba sus motivos para convocar a los socios (y sus propuestas) en términos de las nociones de *igualdad, democracia y unidad*, estas resultaban revitalizadas.

b- Durante la presidencia de Ricardo, Mariano y sus seguidores se mantenían en una actitud expectante, evitando participar activamente de los asuntos de la cooperativa. Por esta razón -como ya hemos visto-, varias asambleas ordinarias fracasaron *"por falta de quórum"*, vale decir, porque no era posible tomar decisiones substanciales sin que las legitimara la presencia de Mariano. Por otra parte, las asambleas fallidas se convertían en actos de reafirmación de los valores cooperativos, en la medida en que los frustrados asistentes se dedicaban a lamentar la *"falta de solidaridad"* de los ausentes, su incapacidad para comprender que la cooperativa *"es de todos"*, etc.

c- La estandarización de la interacción cotidiana

No es preciso llegar a los extremos de un autor como Leach (1976:35), que considera que el ritual no es más que un aspecto de cualquier clase de acción, para admitir que no existe una separación absoluta entre el comportamiento ritual y otras formas de comportamiento cotidiano: **en la medida en que todo el comportamiento cotidiano está estandarizado en algún grado, existe en todo caso cierta formalización que refleja y, así, revive en las mentes de los actores convenciones sociales y valores.**

En esta cooperativa destacan desde ese punto de vista las rondas de mate o cerveza que se forman por la tarde mientras se espera la llegada de los botes que vienen a entregar pescado. En ellas participa un personal variable, incluyendo casi siempre al *encargado* de la cooperativa, otros empleados, camioneros y estibadores, a los que se suman habitualmente el presidente y diversos asociados, pescadores no cooperativizados que venden a la cooperativa, acopiadores y visitantes varios que incluyen a los antropólogos. A pesar del desorden aparente (el trabajo no se detiene y los participantes van y

vienen), existe cierta formalización en la manera como se desarrollan las conversaciones. En primer lugar, existen ciertos temas recurrentes: generalmente se habla del precio del pescado, las próximas *entregas*, etc. Y, segundo, se habla de una forma tal que se pone de manifiesto permanentemente -bien que de manera amistosa y en medio de bromas generalizadas- la distinción entre el colectivo formado por los asociados (*la cooperativa, nosotros, ustedes*, etc.) y los restantes actores (*ustedes, ellos, los no socios*, y el omnicomprendido *acopiadores*).

En este sentido, y en la medida en que los temas que se tratan tienen que ver con la organización de las actividades productivas, **los asociados ven permanentemente resaltada su unidad moral en el marco de distinciones referidas a las actitudes de los diferentes actores de cara a los principales problemas de la organización de la producción**. Por ejemplo, en estos contextos se escuchan comentarios sobre los precios que se pagan a los pescadores, donde surge permanentemente el punto de que mientras que *los acopiadores* (o *ellos* o *ustedes*, según quienes participen de la conversación) *bajan el precio al pescador* cuando hay poca demanda, *la cooperativa* (o *nosotros* o *ustedes*) *no puede hacerlo*.

d- La movilización de los valores en función de objetivos institucionales

De una manera más general, todo **el trato cotidiano con actores ajenos a la cooperativa refuerza los valores de los asociados: tanto quienes desarrollan esos tratos como quienes tienen oportunidad de presenciarlos se ven expuestos a situaciones en las cuales sus valores básicos son explicitados y movilizados en función de objetivos institucionales**.

En efecto, de cara a las instituciones estatales y *ONGs* la cooperativa se ve en la necesidad de resaltar su respeto por la doctrina y -particularmente- por sus disposiciones formales: ya hemos visto, a este respecto, que la estructura administrativa y las actividades económicas de la cooperativa se ven afectadas por este hecho (cfr. el capítulo II). La competencia con el *acopiador* local de cara a los *extralocales* y -especialmente- a los *no socios*, lleva a oponer permanentemente la actitud empresarial que se le atribuye a los fines *sociales* de la cooperativa -que sería una asociación *sin fines de lucro*-. Al negociar precios y condiciones de venta con los *extralocales* es necesario, además, argumentar en función de la imposibilidad que experimenta la cooperativa de bajar el precio que se paga al socio, que debe ser fijado de

acuerdo al sistema de *retenciones*. El trato con los pescadores no cooperativizados que venden su producción a la institución también invita a exhibir la retórica cooperativista de cara a quienes son proveedores y potenciales socios. Hasta los antropólogos, con nuestras primeras preguntas sobre los orígenes de la cooperativa y sobre las relaciones con los *acopiadores*, sin quererlo incitamos muchas veces a los asociados -especialmente al presidente de turno y a los hombres más influyentes- a despacharse con floridos discursos dirigidos a demostrarnos su respeto por las normas doctrinarias y legales.

e- La utilización simbólica de los valores

Finalmente, el propio uso de los valores como símbolos reproduce su vigencia de varias maneras. En primer lugar **(a)**, los valores se ven fortalecidos en la medida en que por más que su sentido sea debatido no se llega nunca a poner en duda su deseabilidad. Los conflictos hacen que los valores sean traídos una otra vez a colación como lenguaje simbólico, pero no dan lugar a que se los ponga en duda sino que, por el contrario, quienes apelan a ellos - sea para criticar a un oponente o para resaltar las propias acciones- los reafirman: **se cuestionan, sí, sus sentidos, pero no se pone en tela de juicio al lenguaje simbólico mismo y, en la medida en que este consiste en un conjunto de valores, ellos salen fortalecidos en tanto tales de las continuas manifestaciones de adhesión que su uso simbólico supone.**¹²⁹

Así, los mismos pescadores que hacía profesión de fe democrática cuando acusaban a Mariano de ser *autoritario* por su forma personalista de manejar la cooperativa, condujeron a ésta posteriormente tomando sus decisiones fundamentales en reuniones de no más de tres personas realizadas en la casa de uno de ellos; entonces, Mariano acusaba a sus acusadores de que "*manejan todo entre dos o tres*" a pesar de que, en su momento, él sólo convocaba a la gente para *decirles* a fin de que *decidieran*. Lo único que ninguno de estos hombres ponía en duda era que la cooperativa debía ser una *asociación democrática*, que era *de todos* y en cuyas decisiones todos debían *participar*; y en cada ocasión en que acusaban a sus rivales de no ser *democráticos* estaban afirmando su propio respeto por ese valor fundamental.

En segundo lugar, tal como nos enseñan los análisis de Gluckman sobre el conflicto en general (1973, 1987) y de Turner sobre los dramas

¹²⁹ Véase, a este respecto, el análisis de la interrelación entre normas y conflictos en la obra de Max Gluckman (1962, 1973, 1987). Véanse, asimismo, Turner 1968, Leach 1976 y un comentario general acerca del tratamiento de la cuestión en la antropología británica en: Balbi 1993.

sociales en particular (1968, 1985), **cuando los conflictos se desarrollan entre personas que adhieren a los mismos valores sus desenlaces suelen involucrar reafirmaciones colectivas de éstos.** Estas reafirmaciones pueden producirse en la forma **(b)** de su **empleo para legitimar sanciones** en perjuicio de la parte que ha salido peor parada del conflicto, tal como hemos visto en los casos de las expulsiones de Nolasco y de Juan Germano. Al expulsar a Germano, por ejemplo, se invocaron normas del estatuto y del reglamento de la cooperativa, pero esto no se hizo fríamente, de manera burocrática, sino entre reafirmaciones de los valores que los asociados vinculan con dichas normas: así, al informar de la situación en su papel de presidente, Mariano se ocupó de señalar que, con su actitud, el infractor estaba *"sembrando disconformidad y discordia entre sus compañeros"* (*Actas de sesiones del Consejo de Administración*, N° 18; 24/10/85); asimismo, se consideró necesario convocar a Germano para que hiciera su descargo, tras lo cual Andrés *"le pide que recapacite y revea su actitud"*. La resolución final es elocuente en su invocación a la moral cooperativa como fundamento último de la sanción establecida de acuerdo con el estatuto:

Pasando a deliberar el Consejo resuelve por unanimidad: 1º Ante la actitud del sr. Juan Germano quien atenta y va contra los principios de la Cooperativa aplicar la sanción de expulsión de esta entidad a este asociado en vista de lo establecido en el artículo... (Actas de sesiones del Consejo de Administración, N° 18; 24/10/85)

Las reafirmaciones de los valores al concluir un conflicto también pueden **(c)** resultar de situaciones de hecho, tales como las renunciadas de Mariano y Ricardo y el alejamiento definitivo de éste. **Este tipo de situaciones donde se producen cambios bruscos en la distribución del poder dejan a los beneficiados en posición de monopolizar temporalmente la capacidad de explicar públicamente lo sucedido en los términos, claro está, de los valores que los vencidos habrían violado.** Es este un caso de utilización simbólica de los valores para descalificar a un oponente -esto es, de lo apuntado en *(a)*- pero ya no durante el curso de un conflicto sino a posteriori, como legitimación de sus resultados. Así es que varios hombres que habían apoyado el intento de asociación con la Municipalidad aseguraban que desde un principio le *"habían dicho"* a Mariano que *"no era bueno meterse con los políticos"*.

Finalmente, las reafirmaciones de los valores pueden producirse **(d)** como **formas (o intentos) de conciliación, de desactivar un conflicto.** Al apelar a valores compartidos, los actores pueden elaborar un discurso

estandarizado, formal y abstracto, del tipo que gobierna la interacción ritual en las asambleas: al llevar el discurso al nivel abstracto de la asociación cooperativa, el conflicto es encubierto momentáneamente y se genera la oportunidad de formalizar acuerdos siquiera momentáneos.

Así parecen haberlo intentado los asociados en la ocasión en que fue sancionado por primera vez Juan Germano: en efecto, él mismo solicitó, justo antes de que se tratara su infracción, una licencia en su cargo de tesorero; y no sólo ésta le fue concedida (por 120 días) sino que se le impuso una sanción muy modesta. El hecho de que el conflicto terminara con su expulsión revela que este intento de conciliación no tuvo éxito a largo plazo.

El recurso conciliatorio a los valores también puede tener un carácter preventivo: en efecto, muchos conflictos son desactivados antes de comenzar por obra de la habilidad de hombres como Andrés y Mariano. Así ocurrió en cierta ocasión en que el hermano del Mencho Ojeda, que no era socio de la cooperativa, se presentó en una asamblea y solicitó que la entidad le facilitara *"el sello"* a fin de dar un marco legal a una rifa que pensaba organizar para financiar mejoras en su vivienda. Inmediatamente, Andrés y Mariano argumentaron en contra apelando a que esa no era función de una *"cooperativa"* sino de una *"cooperadora"* y que, como el hombre no era socio de la entidad, el favor que les pedía podía dar lugar a problemas legales. Acto seguido, ambos incitaron a Ricardo a que, como presidente, tomara la palabra, cosa que éste hizo refrendando los argumentos anteriores. Sin embargo, inmediatamente Andrés y Mariano aseguraron que la cooperativa debía *"solidarizarse"* con el hombre y comenzaron a especular acerca de la manera en que podrían ayudarlo a conseguir los materiales que necesitaba para la obra planeada, punto en el cual la conversación pasó al nivel de las relaciones personales de Andrés con el cura párroco y otras personas. Nada de esto conformó al peticionante, quien salió del local y criticó agriamente a los asociados desde fuera, retirándose poco más tarde.

Lo realmente interesante de todo esto es que el Mencho Ojeda se encontraba presente y que se sumó a los argumentos de los demás. De hecho, el discurso de tono moralizante parece haber estado dirigido a él y -en menor medida- a los restantes asociados más que a su hermano: así lo sugiere, en efecto, el hecho de que luego de retirarse éste se siguiera discutiendo la cuestión por largo rato, lapso en el cual los asociados lograron construir una explicación *"doctrinariamente correcta"* del rechazo.

A manera de conclusión:
Sobre los límites y las enseñanzas de este análisis

Es ésta una extraña ciencia cuyas afirmaciones más convincentes son las que descansan sobre bases más trémulas, de suerte que estudiar la materia que se tiene entre manos es intensificar las sospechas (tanto de uno mismo como de los demás) de que uno no está encarando bien las cosas. Pero esta circunstancia es lo que significa ser un etnógrafo, aparte de importunar a personas sutiles con preguntas obtusas.

Clifford Geertz (*La Interpretación de las Culturas*)

A lo largo de esta tesis he intentado ofrecer una visión totalizadora de los conflictos que se producen entre los asociados de la cooperativa integrando los factores relativos a la organización del proceso productivo, el diseño institucional *de jure* y *de facto* de la entidad, la diferenciación económica que se produce entre los asociados, las relaciones personales que los unen y separan, una serie de factores coyunturales e irrepetibles, y los valores morales que ellos sustentan y a los cuales recurren para representar sus relaciones y actividades. Traté de vincular entre sí a todos estos factores a lo largo de un recorrido que partió de la organización del proceso productivo para llegar a la moralidad de los asociados pasando por las estructuras institucional y social de la cooperativa y por el lenguaje simbólico predominante en el curso de los conflictos. Este recorrido expositivo -y esto lo descubrí con cierta sorpresa hacia el final de la redacción del presente texto- reprodujo el curso mismo de la historia de mi análisis de la cuestión: en efecto, empecé en 1988 analizando la relación capital-trabajo en la pesca entrerriana, pasé en 1990 a preocuparme por analizar desde el punto de vista de la antropología política clásica los conflictos que se producían en la cooperativa, me animé hacia 1996 a examinar las formas de exposición simbólica de esos conflictos y terminé, en 1997, analizando sus relaciones con los valores morales de los socios de la cooperativa.

El proyecto de reproducir esa trayectoria analítica -que ha sido también, y sobre todo, un camino formativo personal- en una breve tesis fue, lo reconozco, ambicioso. No espero haber tenido un éxito completo a este respecto, así como soy consciente de que mi perspectiva, aunque totalizadora en sus intenciones, en modo alguno es integral en cuanto a sus logros. En

verdad, he debido excluir algunas cuestiones para no excederme en la extensión¹³⁰ y son numerosos los hilos sueltos, en parte por mi propia incapacidad para incluirlos en el tejido y en parte porque la naturaleza de mis materiales me impidió encarar ciertos tipos de análisis. Dos carencias relacionadas con la falta de materiales adecuados para subsanarlas merecen, según creo, una breve mención.

Las condiciones en que se hace trabajo de campo en la Argentina me han impedido analizar el desarrollo de los conflictos con la densidad -en el sentido de Clifford Geertz (1987)- con que hubiera querido hacerlo. En verdad, he contado con materiales de una riqueza extraordinaria gracias al hecho de que fueron recolectados por seis personas en el curso de campañas muy frecuentes desarrolladas en el nada despreciable lapso de cuatro años. Sin embargo, ninguno de nosotros tuvo la posibilidad de vivir en Victoria durante, digamos, un año y eso limitó en gran medida el detalle de la información. Hubiese sido interesante examinar lo que Turner denomina la "estructura temporal" de los conflictos, vale decir los patrones de relación entre los acontecimientos a lo largo del tiempo (un ejemplo de estructura temporal es el de los dramas sociales), pero la falta de continuidad en los relevamientos me lo ha impedido. Si me hubiera interesado por esta perspectiva en 1991 o 1992 podría haber subsanado en parte el problema mediante entrevistas, pero no ha sido hasta que comencé a preocuparme por las cuestiones simbólicas, hacia 1996, que me atrajeron las sugerencias de Turner: he debido, pues, contentarme con el análisis de la estructura "social" de los conflictos, de los rasgos persistentes de las relaciones sociales entabladas entre sus protagonistas.

Mis materiales me han condenado, asimismo, a ofrecer una visión algo reproductivista del simbolismo y la moralidad de la cooperativa. Por un lado, me ha faltado la profundidad temporal necesaria para contemplar sus transformaciones porque mi información posterior a 1991 es muy esporádica

¹³⁰ Particularmente, me había propuesto mostrar aquí las consecuencias de la estructura de la cooperativa y de los conflictos sobre la posición que la institución ocupa en el proceso productivo. En un trabajo anterior (Balbi 1994b) mostré que la cooperativa es el intermediario cuya capacidad potencial para organizar las tareas de captura es más grande por causa, precisamente, de esos rasgos de las relaciones sociales que se dan a su interior. Esta cuestión es peculiarmente interesante porque supone que los conflictos tienen consecuencias positivas desde el punto de vista de la supervivencia institucional de la cooperativa, idea que, sin la menor duda, resulta repugnante desde el punto de vista doctrinario. Me hubiese gustado -y tal era mi proyecto inicial- incluirla aquí y hacer de mi tesis una refutación explícita de la perspectiva analítica predominante en la Argentina para el estudio de las cooperativas, donde no se pone en duda la viabilidad del modelo de Rochdale. Sin embargo, he debido recortar mis pretensiones en aras de la brevedad.

y la anterior a enero de 1987 es fragmentaria. Si me hubiera interesado por estos problemas anteriormente podría haber vuelto al campo para desarrollar un trabajo comparativo, pero de nada sirve lamentarse a estas alturas. Por otro lado, un buen análisis de esas transformaciones -a despecho de su profundidad temporal- hubiese requerido de un sistema de registro de la información diferente del que utilizamos en nuestro trabajo de campo.

En efecto, los investigadores de nuestro equipo (Mauricio Boivin, Ana Rosato y Sofía Tiscornia) decidieron en 1986 que no grabáramos nuestras conversaciones con la gente ni tomáramos apuntes en el momento. Por esa razón -y con algunas excepciones puntuales-, no contamos con un registro textual de los dichos de nuestros informantes, si bien poníamos un cuidado especial en memorizar cuanta expresión nos llamara la atención por una u otra razón. Creo, once años después, que fue una decisión feliz puesto que lo que perdimos en textualidad lo ganamos en confianza y fluidez en nuestras relaciones con la gente; verdaderamente, me parece una estrategia inmejorable si se tiene que trabajar en base a campañas esporádicas y de no más de seis semanas de duración. Si nos hubiésemos preocupado entonces por el simbolismo o la moralidad podríamos haber desarrollado una estrategia más matizada para la producción de información, pero estábamos más interesados por la organización de la producción y por relevar el entramado de relaciones sociales "a marcha camión", cuestiones para las cuales era fundamental generar confianza rápidamente: no podíamos darnos el lujo de alimentar la creencia de que éramos *inspectores de Fauna* tomando apuntes o grabando.

El caso es que no he contado con registros textuales y esto me ha impedido desarrollar ciertos tipos de análisis que hubiesen podido pintar un panorama menos reproductivista. Dado que he definido a los valores como conceptos y he sostenido que en ese carácter radicaba su capacidad de operar como símbolos, me parece que el tipo de análisis de la relación entre conceptos y acción -el problema de la referencia simbólica- propuesto por Marshall Sahlins (1988) sería muy pertinente para mi investigación. Por ejemplo, su concepción del "riesgo de las categorías en la acción", vale decir del hecho de que "el uso de conceptos convencionales en contextos empíricos somete los significados culturales a revaloraciones prácticas" (1988:136), pudo haberme sido útil para examinar las variaciones que deben producirse a lo largo del tiempo en el campo semántico de conceptos tales como *solidaridad* o *igualdad*: ¿cómo afecta al concepto de *solidaridad*, por ejemplo, el hecho de que durante un período prolongado se lo resignifique en el sentido de "solidaridad = invertir en bienes utilizables por todos los asociados" después de que se lo

significara como "solidaridad = favorecer a los asociados más necesitados y a los no socios que quieran sumarse a la cooperativa"?. Esta es una pregunta que, por desgracia, no puedo responder. (No creo tampoco estar preparado para desarrollar el tipo de análisis que propone Sahlins pero, a fin de cuentas, ya he dicho que la trayectoria de mi análisis ha sido un camino formativo personal: pude, en fin, haberme formado mejor).

No dudo, entonces, que en el largo plazo los valores han de transformarse paulatinamente -no en el sentido de que sus significados varíen situacionalmente, lo que sí he podido analizar, sino en el de que el campo total de sus variaciones semánticas posibles se desplace en una u otra dirección- como efecto del continuo "riesgo empírico" al que son sometidos, pero no he podido registrar tales transformaciones. Sólo puedo apuntar algún ejemplo aislado, tal como la exclusión de los peones del campo abarcado por todos los valores que los asociados vinculan con el cooperativismo después de que el conflicto entre los pescadores de Victoria y los peones de Puerto Esquina se resolviera en favor de los primeros.

Al mismo tiempo, sé que durante el período que he conocido a los asociados de la cooperativa no se ha producido una transformación masiva de su moralidad específica (esto es, de los valores pertinentes para su actividad como cooperativistas). En efecto, creo que de alterarse los valores básicos que los informan, la organización y el funcionamiento de la cooperativa se verían profundamente afectados: no en vano afirmaba Durkheim que la sociedad es, antes que el grupo de individuos, "un conjunto de ideas, de creencias, de sentimientos" (1951a: 178). En este sentido, ¿acaso puede una cooperativa existir como tal sin valores como los que he estado analizando, sin ideales de *solidaridad, democracia e igualdad*?. Creo que no, a menos que se piense que el hecho de que esos valores no se traduzcan materialmente de acuerdo con sus formulaciones doctrinarias abstractas significa que son intrascendentes, irreales, metafísicos.

Quien crea tal cosa puede ir de mi parte a conversar con los pescadores de la cooperativa acerca de las diferencias existentes entre tratar con la entidad y hacerlo con el acopiador local. Es cierto que los hombres de la cooperativa pueden a veces actuar *como acopiadores*, tal como dicen quienes han tenido alguna mala experiencia con ellos, pero en general -y de una manera ciertamente difícil de especificar- no lo hacen: y esto se refleja en el hecho de que sus asociados más humildes o, como he dicho a lo largo de estas páginas siguiendo el uso "nativo", más *chicos* tendieran sistemáticamente a "crecer" en una medida mayor que aquella en la que lo hacían los

pescadores más pobres ligados al acopiador local.

No se trata de una cuestión menor, según creo, esta de la incidencia efectiva de los valores morales sobre las acciones humanas -algo que Durkheim, tal como lo evidencia su definición de la sociedad, sabía muy bien y se ocupó de enseñarnos-. No sólo no es menor sino que es bastante inasible: acabo de admitir, a este respecto, que me resulta difícil especificar en qué sentido exactamente los hombres de la cooperativa no se comportan *como acopiadores* a pesar de que, efectivamente, operan colectivamente como un intermediario si se los contempla desde la perspectiva de la organización de la producción. Ahora bien, esa perspectiva es, precisamente, la primera que yo asumí cuando -de algún modo- heredé el tema dentro de nuestro equipo de investigación en 1988. He debido pasar de esa perspectiva a la de la antropología política clásica, y luego a la de los análisis del simbolismo y la moralidad de Durkheim y de los antropólogos británicos de las décadas del veinte al sesenta para ver más allá de esa posición económica estructural.

Pero nunca hubiera podido hacer tal cosa si no hubiese asumido en términos generales una perspectiva totalizadora: esto es, una perspectiva etnográfica que combinara la atención a los factores económicos, institucionales, políticos, simbólicos y morales en un análisis unificado, siquiera al nivel de sus intenciones. Es por esta razón que hoy en día, a once años de la formación de aquel equipo de investigación sobre cooperativas de pesca y con mis desiguales resultados en mano, no he cambiado de opinión en cuanto al supuesto básico que me impulsó a intentar escribir esta tesis de la manera en que lo hice. Un análisis etnográfico, lo sigo creyendo, ha ser totalizador en sus intenciones aunque deba operar recortes tanto en función de exigencias analíticas axiomáticas -comprender una cuestión sin delimitarla es algo tan difícil como comerse un pez sin antes pescarlo- como de inevitables limitaciones prácticas -investigar es como salir a pescar en una extensión de agua poco conocida, con *herramientas* demasiado modestas y bajo la sombra de una tormenta-.

Quizás no sea mucho, pero lo que la etnografía puede ofrecer es un tipo de conocimiento detallado de cuestiones espacial y socialmente localizadas, tal que uno llega a comprender de manera algo obscura -y, espero, a comunicarlo al menos en parte- que los asociados de una pequeña cooperativa pueden parecer *acopiadores* pero no lo son. Tal vez esto es lo que quería decir Fortes al insistir en que cuando los tallensi decían que las obligaciones de parentesco eran ineludibles, ellos querían decir precisamente eso y había que creerles. "... comprender *su* visión de *su* mundo", decía Malinowski (1975:41):

de eso se trataba, y aun hoy se trata, todo el asunto. Y creo que la etnografía, la de cuño clásico, sigue siendo el mejor medio para lograrlo. En todo caso, la etnografía, así concebida, es una empresa excitante. Nadie como Malinowski para transmitir las sensaciones que esta aventura evoca en mí, de modo que recurriré a las páginas de *Los argonautas del Pacífico Occidental* (1975:41 y 42) y haré mías sus palabras:

Tenemos que estudiar al hombre y debemos estudiarlo en lo que más íntimamente le concierne, es decir, en aquello que le une a la vida. En cada cultura los valores son ligeramente distintos, la gente tiene distintas aspiraciones, cede a determinados impulsos, anhela distintas formas de felicidad. En cada cultura se encuentran distintas instituciones que le sirven al hombre para conseguir sus intereses vitales, diferentes costumbres gracias a las cuales satisface sus aspiraciones, distintos códigos morales y legales que recompensan sus virtudes y castigan sus faltas. Estudiar estas instituciones, costumbres o códigos, o estudiar el comportamiento y la mentalidad del hombre, sin tomar conciencia del porqué el hombre vive y en qué reside su felicidad es, en mi opinión, desdeñar la recompensa más grande que podemos esperar obtener del estudio del hombre.

Bibliografía

- ABÉLÈS, M. 1988: "Modern political ritual". *Current Anthropology* (29)3. (Con comentarios de : Georges Augustins, Maurice Bloch, Ralph Grillo, James Lett, Julian Pitt-Rivers y Peter Stephenson).
- ARCHETTI, E.P. 1997: "The moralities of argentinian football". En: S. Howell (ed.): *The ethnography of moralities*. Routledge, London and New York.
- AYER, A. 1984: *Lenguaje, verdad y lógica*. Hyspamérica, Buenos Aires.
- AYERDI, C. 1989: "Producción y reproducción en la actividad pesquera. Un análisis de los grupos domésticos". CONICET, beca de iniciación. Informe de avance. Buenos Aires. Inédito.
- BALBI, F.A. 1990: "Desarrollo y reproducción de una forma de producción no empresarial: el caso de los pescadores del área del Paraná entrerriano", en *Cuadernos de Antropología Social*, (2)2. pp. 66 a 94.
- BALBI, F.A. 1991:"Relaciones. Pequeña producción pesquera, renta del río y composición orgánica del capital". Beca de investigación UBACyT, cat.: estudiantes. Buenos Aires. Inédito.
- BALBI, F.A. 1992: "Estructura social y prácticas de los actores: omisión, reificación y reducción". Beca de iniciación UBACyT. Primer informe de avance. Buenos Aires. Inédito.
- BALBI, F.A. 1993: "Hacia una perspectiva estructural en el análisis de las prácticas, o un intento de rescate de cierta perspectiva antropológica". Beca de iniciación UBACyT. Segundo informe de avance. Buenos Aires. Inédito.
- BALBI, F.A. 1994a: "La *mordida*: el intercambio desigual a contraluz". Ponencia presentada en el Cuarto Congreso Argentino de Antropología Social/Olavarría (julio de 1994). Buenos Aires. Inédito
- BALBI, F.A. 1994b: "'Lo bueno es que estamos todos juntos', o cómo los conflictos entre los socios de una cooperativa de pescadores afectan a su posición en el proceso productivo". Ponencia presentada en el Cuarto Congreso Argentino de Antropología Social/Olavarría (julio de 1994). Buenos Aires. Inédito.
- BALBI, F.A. 1994c: "*Nadie quería aceptar, y como él estaba ahí... lo elegimos presidente*": resolución de conflictos a través de la asignación de responsabilidades en una cooperativa de pescadores del área del Delta entrerriano". Ponencia presentada en el Cuarto Congreso Argentino de Antropología Social/Olavarría (julio de 1994). Buenos Aires. Inédito.
- BALBI, F.A. 1995: "Las paradojas de la regularidad. Algunas consideraciones en torno del papel de los intermediarios en el proceso productivo pesquero del área del Delta entrerriano", en: H. Trincherro (ed.): *Producción doméstica y*

capital. Estudios desde la antropología económica. Biblos. Buenos Aires.

- BALBI, F.A. 1996a: "La perspectiva del agente en el análisis de cooperativas, o el modelo como *carta mítica*". Ponencia presentada en: Jornadas de Antropología de la Cuenca del Plata. Rosario (2 al 4 de octubre de 1996).
- BALBI, F.A. 1996b: "Maximización habitus y estructura social: unidimensionalidad y reduccionismo en los trabajos de Fredrik Barth y de Pierre Bourdieu". Ponencia presentada en: Jornadas de Antropología de la Cuenca del Plata. Rosario (2 al 4 de octubre de 1996).
- BALBI, F.A. 1996c: "*El que es buen pescador es el presidente...* Usos simbólicos de las bromas en una cooperativa de pescadores". Buenos Aires. Inédito.
- BALBI, F.A. 1996d: "Las etnografías como... ¡etnografías!. Un ensayo dialógico sobre la posmodernidad en antropología social". Buenos Aires. Inédito.
- BALBI, F.A. 1997a: "El modelo como carta mítica. Acerca de algunos presupuestos habituales en el análisis de cooperativas". Buenos Aires. Inédito.
- BALBI, F.A. 1997b: "La *virtud simbólica* de los órdenes normativos. Usos políticos de las apelaciones en favor de la preservación del recurso pesquero entre los pescadores del Delta entrerriano. Ponencia presentada en el Quinto Congreso Argentino de Antropología Social/La Plata (julio de 1997). Buenos Aires. Inédito.
- BALBI, F.A. 1997c: "De lo *conveniente* a lo *obligatorio* a través de lo *deseable*. Valores morales y simbolismo político en una cooperativa de pescadores entrerrianos" Buenos Aires. Inédito.
- BALBI, F.A. 1997d: "*Imagínese que de repente está en tierra...* La sobreexposición de la experiencia personal de Malinowski como paradigma de las prácticas de investigación en la Antropología Social actual". Buenos Aires. Inédito.
- BALBI, F.A., en prensa: "Nadie quería aceptar, y como él estaba ahí... ": Usos y consecuencias de la asignación de responsabilidades en una cooperativa de pescadores entrerrianos". Estudios Pampeanos.
- BIDNEY, D. 1965: "El concepto de valor en la antropología". En: A.L. Kroeber et.al.: *Conceptos y valores*. (A.L. Kroeber, ed.). Editorial Libros Básicos, Buenos Aires. pp. 51 a 88.
- BLOCH, M. 1973: "The long term and the short term: the economic and political significance of the morality of kinship". En: J. Goody (ed.): *The character of kinship*. Cambridge University Press, Cambridge. pp. 75 a 87.
- BOISSEVAIN, J. 1978: *Friends of friends. Networks, manipulators and coalitions*. Basil Blackwell. Oxford.
- BOIVIN, M. 1991: "Estudio integral sobre las características y el aprovechamiento de la fauna ictícola en la zona de islas del Departamento de Victoria, Entre Ríos, Argentina". Buenos Aires. Inédito.

- BOIVIN, M., F.A. BALBI y C. GUEBEL 1987: "Estudio preliminar de la cooperativa de pesca de Victoria". PIA 1049-CONICET. Informe de avance. Buenos Aires. Inédito.
- BOIVIN, M. y A. ROSATO, en prensa: "Crisis, reciprocidad y dominación". *Publicar en Antropología y Ciencias Sociales*, N° 7.
- BOIVIN, M., A. ROSATO y F.A. BALBI 1996a: "Viejas relaciones para nuevos mercados: dos actividades primarias entrerrianas de cara al Mercosur". Ponencia presentada en: *I Jornadas de Antropología de la Cuenca del Plata*, Com. Antropología y Procesos Regionales. Rosario.
- BOIVIN, M., A. ROSATO y F.A. BALBI 1996b: "Integración regional y reorganización de la producción: la producción pesquera entrerriana frente al mercado brasileño". Ponencia presentada en las *Jornadas Regionales: Agriculturas latinoamericanas en transformación*. CLACSO-Asociación de Universidades del Grupo Montevideo. La Plata.
- BOIVIN, M., A. ROSATO y F.A. BALBI 1996c: "Nuevos mercados, ¿viejas relaciones?: dos actividades primarias de cara al Mercosur". Victoria, Entre Ríos. En: *E(e)studios P(p)ampeanos* N° 5.
- BOIVIN, M., A. ROSATO y F.A. BALBI 1997a: "Incidencia del evento de inundación de 1982-83 sobre el asentamiento humano en el área de islas del Departamento de Victoria, E.R.". *Actas del V Congreso Argentino de Antropología Social. Lo local y lo global en un mundo en transición*. (La Plata, 1997 - En prensa).
- BOIVIN, M., A. ROSATO y F.A. BALBI 1997b: "Integración regional y reorganización espacial de las actividades productivas: el caso de la producción pesquera en el área del Delta entrerriano". *Actas del 6to, Encuentro de Geógrafos de América Latina: "Territorios en Redefinición. Lugar y Mundo en América Latina"*. Edición en CD-ROM. FFyL-UBA. Buenos Aires.
- BOIVIN, M., A. ROSATO y F.A. BALBI 1997c: "Continuidad y cambio. La expansión de la producción pesquera entrerriana en el ámbito del Mercosur". Ponencia presentada en: II Reunión de Antropología del Mercosur. "Fronteras Culturales y Ciudadanía". (Piriápolis, Uruguay, noviembre de 1997). Buenos Aires, Inédito.
- BOIVIN, M., A. ROSATO y F.A. BALBI 1997d: "Conflictos políticos y valores morales: usos simbólicos del modelo cooperativista". Ponencia presentada en: II Reunión de Antropología del Mercosur. "Fronteras Culturales y Ciudadanía". Grupo de trabajo: Antropología y política. (Piriápolis, Uruguay, noviembre de 1997). Buenos Aires. Inédito.
- BOIVIN, M., A. ROSATO y F.A. BALBI, en prensa: "*Cuando el enemigo te abraza con entusiasmo...*: etnografía de una traición". Mana (PPGAS-UFRJ).
- BOIVIN, M., C. AYERDI, F.A. BALBI, J. GANCEDO y A. ROSATO 1989: "Cooperativización y organización social del trabajo". PID 149-CONICET. Buenos Aires.

Inédito.

BOURDIEU, P. 1996: "On the family as a realized category". *Theory, culture and society* (13)3, pp. 19a 27.

COHEN, A.P. y J.L.COMAROFF 1976: "The management of meaning: on the phenomenology of political transaction", en: KAPFERER, B. et. al.: *Transaction and meaning. Directions in the anthropology of exchange and symbolic behaviour*. (B. Kapferer, ed.) . ASA - Essays in Social Anthropology. Philadelphia. pp. 87 a 107.

DOUGLAS, M. 1996: *Cómo piensan las instituciones*. Alianza. Madrid.

DURKHEIM, E. 1917: "Introduction à la morale". En: *Textes: 2, religion, morale, anomie* (s/f). Les Editions de Minuit. Paris. pp. 313 a 331.

DURKHEIM, E. 1951a: "Determinación del hecho moral". En: *Sociología y filosofía*. Guillermo Kraft, Buenos Aires. pp. 135 a 184.

DURKHEIM, E. 1951b: "Respuesta a las objeciones". En: *Sociología y filosofía*. Guillermo Kraft, Buenos Aires. pp. 185 a 212.

DURKHEIM, E. 1951c: "Juicios de valor y juicios de realidad". En: *Sociología y filosofía*. Guillermo Kraft, Buenos Aires. pp. 213 a 244.

DURKHEIM, E. 1951d: "Representaciones individuales y representaciones sociales". En: *Sociología y filosofía*. Guillermo Kraft, Buenos Aires. pp. 77 a 134.

DURKHEIM, E. 1966: *Lecciones de sociología. Física de las costumbres y el derecho*. Schapire. Buenos Aires.

DURKHEIM, E. 1973: *La educación moral*. Schapire. Buenos Aires.

DURKHEIM, E. y M. MAUSS 1996: "Sobre algunas formas primitivas de clasificación. Contribución al estudio de las representaciones colectivas". En: E. Durkheim: *Clasificaciones primitivas (y otros ensayos de antropología positiva)*. Ariel. Barcelona. pp. 23 a 103.

ELIAS, N. 1993: *El proceso de la civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*. FCE, Buenos Aires.

ESPINACH ROS, A. y R. DELFINO 1993: "Las pesquerías de la cuenca del plata en Bolivia, Paraguay, Argentina y Uruguay". Documento presentado al Taller sobre las Pesquerías de la Cuenca del Plata de la COPESCAL. Montevideo. Mimeo.

EVANS-PRITCHARD, E.E. 1976: *Brujería, magia y oráculos entre los azande*. Anagrama. Barcelona.

FIRTH, R. 1969: *Essays on social organization and values*. LSE-Monographs on Social Anthropology, # 28. London.

- FORTES, M. 1949: *The web of kinship among the Tallensi*. International African Institute - Oxford Press University. London.
- FORTES, M. 1969: *Kinship and the social order: the legacy of Lewis Henry Morgan*. Aldine, Chicago.
- GEERTZ, C. 1987: *La interpretación de las culturas*. Gedisa. México.
- GIARRACCA, N. 1994: "Introducción", en: N. Giarracca et.al.: *op.cit.* pp.7 a 20.
- GIARRACCA, N. et.al. 1994: *Acciones colectivas y organización cooperativa. Reflexiones y estudios de caso*. (N. Giarracca: compilación). CEAL. Buenos Aires.
- GLUCKMAN, M. 1962: "Les rites de passage". En: M. Gluckman (ed.): *Essays on the ritual of social relations*. Manchester University Press, Manchester. pp. 1 a 52.
- GLUCKMAN, M. 1973: *Custom and conflict in Africa*. Blackwell. Oxford.
- GLUCKMAN, M. 1987: "Análise de uma situação social na Zululândia moderna", en Feldman-Bianco, B. (comp.): *Antropología das sociedades contemporâneas*. Global. São Paulo. 227 a 344.
- GUEBEL, C. 1989: "Los pobladores de la ribera del río Victoria: ciclo anual de actividades y representaciones temporales". Río de Janeiro. Inédito.
- GUEBEL, C. 1993: "Los estatutos dicen, pero otra cosa es la realidad: estudio de una cooperativa de pescadores del litoral argentino". (tesis de maestría). UFRJ-MN-Programa de Pos-graduacao em Antropologia Social. Río de Janeiro. Mimeo.
- HOWELL, S. 1997: "Introduction". En: S. Howell (ed.): *The ethnography of moralities*. Routledge, London and New York.
- KINDGARD, F. 1994a: "Cambio estructural y desarrollo agrario. Análisis del caso de Campo de Herrera". Ponencia al Cuarto Congreso Argentino de Antropología Social. Buenos Aires. Inédito.
- KINDGARD, F. 1994b: "Proceso político y estructura social en una comunidad rural. La formación de actores sociales en Campo de Herrera". Ponencia al Cuarto Congreso Argentino de Antropología Social. Buenos Aires. Inédito.
- KINDGARD, F., en prensa: "Las contradicciones del desarrollo cooperativo en el marco de la sociedad capitalista". *Publicar en Antropología y Ciencias Sociales*, Nº 7.
- KLUCKHOHN, C. 1966a: "Ethical relativity: sic et non". En: *Culture and behaviour*. The Free Press, New York. pp. 264 a 285.
- KLUCKHOHN, C. 1966a: "Education, values, and anthropological relativity". En: *Culture and behaviour*. The Free Press, New York. pp. 286 a 300.

- KROTZ, E. 1985: "México: país de cooperativas campesinas", en KROTZ, E. et.al., op.cit.: pp. 13 a 36.
- KROTZ, E. 1988: *Ensayos sobre el cooperativismo rural en México*. Cuadernos Universitarios, No. 35. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. México.
- KROTZ, E. et.al. 1985: *Cooperativas agrarias y conflictos políticos en el sur de Jalisco*. UAMI, Cuadernos Universitarios, # 24. México.
- KUHN, T. 1975: "¿Lógica del descubrimiento o psicología de la investigación?". En: I. Lakatos y A. Musgrave (eds.): *La crítica y el desarrollo del conocimiento*. Grijalbo, Barcelona. pp. 81 a 111.
- KUHN, T. 1996: *La tensión esencial. estudios selectos sobre la tradición y el cambio en el ámbito de la ciencia*. FCE, México.
- LEACH, E.R. 1971: *Pul Eliya. A village in Ceylon. A study of land tenure and kinship*. Cambridge University Press. Cambridge. 3rd edition.
- LEACH, E.R. 1976: *Sistemas políticos de la alta Birmania. Estudio de la estructura social kachín*. Anagrama. Barcelona.
- MacIVER, R.M. 1944: *Comunidad. Estudio sociológico. Intento de establecer la naturaleza y leyes fundamentales de la vida social*. Losada, Buenos Aires.
- MALINOWSKI, B. 1975: *Los Argonautas del Pacífico Occidental*. Planeta-Agostini. Barcelona.
- MALINOWSKI, B. 1977: *El cultivo de la tierra y los ritos agrícolas en las islas Trobriand*. Labor. Barcelona.
- MALINOWSKI, B. 1986: *Crimen y costumbre en la sociedad salvaje*. Planeta-Agostini. Barcelona.
- MARCUS, G. y D. CUSHMAN 1991: "Las etnografías como textos". En: C. Reynoso (comp.): *El surgimiento de la antropología posmoderna*. Gedisa, México. pp. 171 a 213.
- MAYER, A. 1980: "La importancia de los cuasi-grupos en el estudio de las sociedades complejas", en WOLF, E. et. al.: *Antropología social de las sociedades complejas*. (M. Banton, comp.). Alianza. Madrid.
- MELHUUS, M. 1997: "The troubles of virtue: values of violence and suffering in a Mexican context". En: S. Howell (ed.): *The ethnography of moralities*. Routledge, London and New York.
- MÖLLER, E. 1986: *El cooperativismo como proceso de cambio. Tomo I: Doctrina histórica del cooperativismo*. Ed. Los Amigos del Libro. Cochabamba, Bolivia.
- NADEL, S.F. 1978: *Fundamentos de antropología social*. FCE. México. 2a. reimpresión.

- PAINE, R. 1976: "Two modes of exchange and mediation", en KAPFERER, B. et. al., op. cit.: *Transaction and meaning. Directions in the anthropology of exchange and symbolic behaviour*. (B. Kapferer, ed.) . ASA - Essays in Social Anthropology. Philadelphia. pp. 63 a 86.
- PID 149 - CONICET. Título: "Estructura económica y políticas de intervención del Estado en el área del Paraná Medio". Director: Lic. Mauricio F. Boivin. 1989-1991.
- PITT-RIVERS, J. 1971: *The people of the sierra*. University of Chicago Press, Chicago. 2nd edition.
- PITT-RIVERS, J. 1979: *Antropología del honor o política de los sexos. Ensayos de antropología mediterránea*. Crítica-Grijalbo, Barcelona.
- ROSATO, A. 1997: "Estructura y prácticas: análisis de las formas económicas y jurídicas en un sistema cazador-pescador". Tesis de Doctorado, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. Inédito.
- ROSATO, A. et.al. 1987: "Proceso productivo y procesos de trabajo en la actividad pesquera: el caso de los pescadores ribereños del Paraná entrerriano". Informe de avance PIA 1049-CONICET. Buenos Aires. Inédito.
- SAHLINS, M. 1988: *Islas de historia. La muerte del capitán Cook. Metáfora, antropología e historia*. Gedisa. Barcelona.
- SAN PEDRO, J. 1977: *Descubramos el cooperativismo en nosotros*. Intercoop, Serie Manuales No. 1. Buenos Aires.
- SCOTT, J. 1977: "Patron-client politics and political change in southeast Asia", en SCHMIDT, S.W., et. al. (eds.): *Friends, followers and factions*. University of California Press. Berkeley. pp. 123 a 146.
- TÖNNIES, F. 1946: *Principios de sociología*. FCE, México. 2^a edición.
- TURNER, V. 1968: *Schism and continuity in an african society. A study of ndembu village life*. The Institute for Social Research, University of Zambia. Manchester University Press. Manchester.
- TURNER, V. 1980: *La selva de los símbolos. Aspectos del ritual ndembu*. S.XXI. Madrid.
- TURNER, V. 1985: "Social dramas and ritual metaphors". En: *Dramas, fields and metaphors. Symbolic action in human society*. Cornell University Press. Ithaca and London. 4th printing. pp. 23 a 59.