

# Qué trabajo para qué territorio: Una cooperativa agraria inserta en el agronegocio (2000-2016)

*José Martín Bageneta*

## **Introducción**

El estudio se propone reconocer, en el marco de la primacía del agronegocio (2000-2016), las características que asume el discurso y el accionar acerca de su fuerza de trabajo de la Unión Agrícola de Avelleda (UAA),<sup>1</sup> cooperativa agraria de primer grado de la provincia de Santa Fe.

La UAA nace en 1919 en el marginado (en cuanto a lo social y productivo) norte santafesino, parte del Gran Chaco Argentino (GChA), y al igual que el común del cooperativismo agropecuario argentino, suma rubros a su acción: desde los servicios elementales de acopio y almacén a la faz productiva de procesamiento de los productos e incorporación de actividades.

Entre las actividades principales se encuentran: acopio de producción (granos, cereales y algodón), venta de insumos y servicio técnico, supermercado, combustibles, seguros, sección industrial (desmonte,

---

<sup>1</sup> El capítulo es producto del estudio sistemático (desde el año 2010, y financiado por el Conicet) de esta entidad del norte santafesino, así como de la dinámica territorial. Los primeros resultados fueron presentados en la tesis doctoral del autor (Bageneta, 2015a). Luego, con aportes del mismo organismo, se ha profundizado en distintas dimensiones de estas y otras organizaciones de la economía social y solidaria.

molino, alimento balanceado, etc.), integración avícola y la reciente creación de un área de ganadería. En el año 2016 la fuerza de trabajo supera las 800 personas en las distintas secciones y representa el 30% de los gastos directos de la entidad (suma de sueldos, jornales y cargas sociales).

El caso de estudio ha motivado múltiples investigaciones en el país dado su crecimiento productivo en un contexto de crisis del actor social y sus “novedosas” transformaciones de diversos tipos (entre ellas organizacionales, financieras y sociales) (Basañes, 2011; Sili, Sanguinetti y Meiller, 2013; Bageneta, 2015b; Venturini, 2015). A su vez, y de modo sintomático con la expansión territorial de la cooperativa, en el año 2000 se modificó el área laboral y pasó a denominarse de “recursos humanos”.

La condición de marginalidad regional otorga particularidades a los procesos sucesivos de agriculturización y sojización pampeanas de los años setenta y noventa, respectivamente.

Algunos autores encuentran que en el territorio chaqueño acontece, en relación con esos cambios centrales, una primera “pampeanización” de la mano del girasol en los años ochenta y una posterior adopción sojera hacia fines del siglo XX (Bruniard, 1982). Se desplazarían, de modo progresivo, cultivos que habían sido centrales en el entramado local, como el algodón (Ortega, 2010; Bageneta, 2015a).

La Argentina tiene un papel central como terreno de prueba para que el nuevo modelo productivo, asociado a este desarrollo tecnológico, se abra paso en la mayoría de los países de la región (Paraguay, Brasil, Bolivia y luego Uruguay). A partir de esta coyuntura se puede comprender el alto desarrollo institucional que tuvo el modelo en el país y, a su vez, la fuerte conflictividad social que genera en su avance (Gras y Hernández, 2013; Bageneta, 2015a).

En la región del GChA significa condición de posibilidad para la expansión sojera la larga crisis en la que entra el ciclo algodonero desde comienzos de la década de 1960, cultivo que identifica al terri-

torio. La provincia del Chaco pasa de 403.400 hectáreas sembradas en la campaña 1962/1963 a un total de 184.400 hectáreas en la de 1967/1968. Mientras que entre las campañas de 1990 y 2001, en un contexto de crecimiento significativo del total de superficie que se cosecha con soja en el ámbito nacional (de 4.774.500 a 11.405.250 ha), las provincias del Chaco y Santiago del Estero evolucionaron en su superficie del 1% al 5%, mientras Salta pasó del 2% al 3% (Magyp-SIIA, 2013).

En este marco condicionado por el agronegocio, en el cual este actor social se inserta, la pregunta central que guía este trabajo es ¿qué características tiene el discurso y la acción institucional acerca de los trabajadores de la cooperativa a partir de los progresivos cambios en el territorio y las formas empresariales?

Dado su rol central frente a las reconversiones organizacionales que implica el modelo, se eligen en particular determinadas áreas: la *gerencia*, en cuanto pilar superior del organigrama y de estrecha relación con el Consejo de Administración (órgano político), el área de *recursos humanos*, la *cadena productiva avícola* y los/as *trabajadores/as*<sup>2</sup> que ocupan roles en la expansión territorial y en la mediación del modelo agronómico.

La metodología consiste en un abordaje que combina, por un lado, desde la sociología histórica, el uso de documentos de la propia organización. Por otro lado, tienen centralidad las entrevistas a responsables del área recursos humanos y autoridades de la entidad. Finalmente, se elaboran estadísticas sobre la evolución de la entidad.

El capítulo se articula en cuatro partes: un primer apartado en el cual se consideran las herramientas conceptuales; en segundo lugar se presenta una historia de la cooperativa con foco sobre la fuerza de

---

<sup>2</sup> Si bien durante el capítulo para simplificar la lectura se utilizará el género masculino, se lo hará comprendiendo la necesidad de visualizar la presencia de mujeres, en tanto “borradas” en la construcción patriarcal de las cooperativas y sus relatos, así como de la sociedad en la cual se insertan (Bourdieu, 2000; Segato, 2011).

trabajo y los cambios territoriales; luego, se centra la atención en áreas organizacionales que, en función de la evolución de la entidad y su territorialización, permitan identificar su accionar y discursos; finalmente, en la cuarta y última sección se busca reflexionar acerca de los elementos presentados.

## **Trabajos en cooperativas del agronegocio**

En el apartado se definen las principales herramientas teóricas con las cuales se aborda el tema de estudio. Se plantea, por un lado, el reconocimiento de los rasgos que normativa e históricamente adopta la fuerza laboral en las cooperativas agrarias; por otro lado, se consideran los tipos de morfología institucional acordes al proceso histórico. Por último, se integran a ambos elementos sintéticas definiciones acerca del modelo del agronegocio y el territorio.

El modelo cooperativo que se internacionaliza desde la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) con el hito fundacional de los pioneros de Rochdale,<sup>3</sup> tiene primacía de las cooperativas de consumo y relega a las de producción, lo cual repercute sobre el despliegue y tipo de asociaciones en el resto del mundo occidental (Diva Benevides, 1987).

En este marco general, a diferencia de las cooperativas de trabajo, en el caso de las agrarias el modelo clásico anuda las decisiones sobre la organización a sus asociados, productores primarios, que las conforman. Por lo tanto, por historia y normativa, Ley N° 20.337 (Provincia de Buenos Aires, 1973) los trabajadores no participan en los órganos de gobierno de modo formalizado. Característica que se traslada al campo de los estudios sociales sobre las organizaciones, en los cuales se encuentra baja atención y análisis sobre el factor trabajo en su devenir.

---

<sup>3</sup> En la identidad cooperativa institucionalizada hay una presencia mítica de los llamados “pioneros de Rochdale”, 28 miembros, algunos/as de ellos/as tejedores/as, que fundan un almacén cooperativo en 1844 en esa localidad inglesa.

En el caso argentino, los trabajadores constituyen de manera progresiva en el cooperativismo agropecuario un elemento de mayor gravitación en sus estructuras productivas.<sup>4</sup> Así pasan, desde las primeras entidades a comienzos del siglo XX —con preeminencia de labores desarrolladas por los propios asociados—, a modelos con mayores estructuras organizacionales a medida que aumenta su masa de miembros desde mediados del siglo pasado (Cracogna, 1968).

En las cooperativas que logran sostenerse en la década de 1990<sup>5</sup> hay un crecimiento de la fuerza de trabajo, en particular en tareas demandadas por el modelo del agronegocio. Dada la incorporación de actividades que requiere el proceso de tecnologización y empresarialización, uno de los rasgos es el aumento de la cantidad de técnicos (en particular agrónomos y administrativos) en las asociaciones (Tort y Lombardo, 2011). Principalmente agrónomos, que según los autores pierden centralidad en su rol de origen —aquel que adoptan en los años setenta— en tanto activos en el proceso de “modernización”, y se priorizan funciones mercantiles.

El relevamiento de la cantidad de ingenieros en las cooperativas adheridas a la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) da cuenta de su baja presencia hacia mediados del siglo XX. En 1978 son menos de 20 empleados/as sobre 250 cooperativas, mientras que en 2011

---

<sup>4</sup> Estudios sobre el sector en particular señalan que el Censo Nacional Económico del año 2004 arroja 17.693 puestos de trabajo en cooperativas agropecuarias (Scheinkerman de Obschatko, Basañes y Martini, 2011).

<sup>5</sup> Si bien existe una debilidad metodológica de las fuentes estadísticas sobre la cantidad de asociaciones de este tipo (Lattuada, 2006), la información oficial, que también se critica en cuanto a su veracidad, permite sostener que desde el año 1995 hasta el 2003 la cancelación es de 348 entidades, cuando solo se inscriben 178. Paralelamente, en la década de 1990, hay un proceso de creación de nuevas cooperativas que registra la fuente de la mano de políticas estatales que las promocionan, y que coloca a muchas de ellas con rasgos similares a los de las sociedades anónimas. El organismo estatal que las regula en su base de entidades afirma que en 2013 existen 835 cooperativas agrarias, distante de las 1.282 de 1985 (Inaes).

alcanzan 250 sobre un total de 150 cooperativas, en el marco de un descenso significativo en la cantidad de asociados (Carricart, Kebat, Montoya, Ramírez y Albaladejo, 2010).

En relación con los rasgos morfológicos que asumen estas organizaciones, con las transformaciones recientes, de interés para este trabajo, se evalúa que al mutar la forma consecuente de accionar de comienzos del siglo XX se pasa a matrices organizacionales que, tipificadas, responden a criterios gerenciales. En estas, entre otros elementos, se encuentra un mayor peso de los cuadros administrativos, trabajadores de “cuello blanco” que están en el centro de la toma de decisiones.

Los autores Mario Lattuada y Mauricio Renold afirman que la tipología de *organización institucional en mutación* se amolda a los cambios de fines del siglo XX y comienzos del XXI ante la primacía del mercado y el agronegocio. Organizaciones flexibles, capaces de responder a cambios bruscos de demanda, se afianzan sobre perfiles empresariales, expanden sus áreas territoriales de influencia y agregan operaciones con terceros no asociados y empresas. Por tanto, implican el crecimiento de una administración profesional y el compromiso de los asociados centrado sobre incentivos económicos según el capital invertido u otros mecanismos (Lattuada y Renold, 2004).

Para comprender el marco en el cual se desempeñan e intervienen estas organizaciones se define al agronegocio como un modelo agrario que se basa en crecientes inversiones de capital tras la obtención de mayores rentabilidades, con una práctica discursiva propia para su legitimación. Se destaca por su externalidad respecto de las explotaciones agrarias, pues en la toma de decisiones influyen sectores de otras esferas económicas e involucran factores tecnológicos externos a las mismas, profundizando desarrollos previos de la denominada “revolución verde”.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Como señalan distintos autores, el modelo del agronegocio, si bien emerge en

Este modelo se asienta y disputa el *territorio*; este es un concepto evidentemente central para estudiar las organizaciones en tanto parte de un entramado de actores. Es espacio de gobernanza, apropiado, “hecho cosa propia, en definitiva, el territorio es instituido por sujetos y grupos sociales que se afirman a través de él” (Porto-Gonçalves, 2008, p. 42). En consecuencia, existen múltiples territorios según las acciones para controlar el espacio, “cada institución, organización, sujeto, construye su propio territorio y el contenido de su concepto y poder político para mantenerlo” (Fernandes, 2008, p. 6). Desde esta concepción, se hace referencia a territorios campesinos y del agronegocio, según las prácticas productivas y en relación con el régimen de propiedad en cada caso.

Requiere una particular mención la noción de territorio “marginado” —en vez de “marginal”—<sup>7</sup> de los espacios de la formación económica y social nacional que fueron subordinados desde el modelo argentino agroexportador en la división internacional del trabajo. Considerar la marginalidad y la desigualdad regional, desde diferentes voces, se propone señalar su pervivencia y actualidad. Trae aparejada también, la necesaria reflexión que corresponde realizar desde las ciencias sociales y las humanidades (Giberti, 1984).

Articulando los aportes analíticos previos se busca pensar si a medida que una cooperativa se descentra de su zona de origen tanto en sus actividades como en su territorio de acción, pasa a tener un peso de mayor importancia la actividad de los trabajadores, y, en todo caso, si hay algún grado de participación de trabajadores en la toma de decisiones.

---

los años noventa, es un paso más de su antecesora, la llamada “revolución verde”. Mientras esta atañe a la modificación sobre tecnologías de insumos, la segunda lo hace sobre tecnologías de procesos (Blanco, 2005).

<sup>7</sup> “Marginal” en cuanto término estático señala una condición territorial, amputando el sentido histórico y político que llevó a determinados territorios a dicha situación.

A su vez, de la mano de las transformaciones morfológicas es lícito pensar que si bien el organigrama en cuanto formalización de una cooperativa agraria sitúa el origen de las decisiones en los órganos representativos (el Consejo de Administración), lejos de ser compartimentos estancos y en una cadena de mando vertical, los trabajadores son en los hechos un factor de importancia para la toma de decisiones, lo cual evidencia una horizontalidad que la formalidad niega (Crozier y Friedberg, 1990). Así como la condición normativa, que excluye en este tipo de cooperativas a los trabajadores del gobierno de la organización, conforma un rasgo a ser pensado críticamente.

De modo complementario, se comparte con otras interpretaciones que estas formas de organización portan un conflicto intrínseco (según su grado de desarrollo administrativo) entre la dirigencia y el plano técnico (gerencia), con base en los criterios diferentes que mueven sus acciones (fin social, unos, y racionalidad económica, los otros), así como la remuneración que reciben (o ausencia de ella) (Paas, Mata y Núñez, 1990; Lattuada, 2006).

## **Unión Agrícola de Avellaneda: Historia en clave de fuerza de trabajo**

En esta sección se enhebra una historia socioproductiva de la organización, dándole particular importancia a los elementos centrales con respecto a la fuerza de trabajo.

A la Unión Agrícola de Avellaneda Cooperativa Limitada (UAA) la fundan colonos italianos, con impronta eclesial, en el año 1919 en la localidad de nombre homónimo del norte de la provincia de Santa Fe, parte de una región social, productiva y económicamente marginada (Bruniard, 1978). Reúne a 33 productores<sup>8</sup> en el marco del impulso del cultivo algodónero en el noroeste argentino (NEA) durante los años veinte. A partir de allí ese cultivo es central en la institución.

---

<sup>8</sup> Según las fuentes institucionales, entre aquellos/as fundadores/as hay una primera asociada mujer. A pesar de que, como sucede con el conjunto del sector asociativo, las mujeres mantienen una marginalidad en los órganos de representación.



En 1921 la autohistoria institucional consigna que se eligen los tres primeros trabajadores: el gerente, que junto a otro trabajador se dedican a “atenciones en la sección de consumo”, a quienes se sumaría el contador (UAA, 1994, p. 20). Luego paulatinamente agregan obreros en función de las tareas y, por tanto, crean las secciones.

Ante la crisis de los años treinta la cooperativa narra una serie de medidas para con sus asociados y trabajadores. En 1931 afirma la necesidad de reducción de la fuerza de trabajo, acción que se repetirá en otras ocasiones; se señala

la reacción del personal que ante la propuesta de reducir al 50% los sueldos o despedir a la mitad, optó por lo primero sin distinción de jerarquías. Pero ello no bastó para salvar la situación y al finalizar el año hubo que reducir al mínimo la dotación de empleados (UAA, 1994, p. 28).

En 1956 el algodón equivale al 79% del total de las producciones acopiadas; sin embargo, en los años sesenta comienza una marcada incertidumbre para la producción, con la alternancia de momentos de crecimiento y de declinación comercial. Este es un proceso común a la región del Gran Chaco, dada la crisis del cultivo por —entre otros factores— los bajos precios debidos a la competencia de la fibra sintética, lo que implicó los primeros pasos hacia una “pampeanización” (Bruniard, 1978).

La entidad es referencia desde hace décadas para los estudios sobre cooperativismo, el agrario en particular, dado su enorme desarrollo territorial en los márgenes, por ser en lo relativo a producción una de las más importantes cooperativas de primer grado del país (en comercialización de granos) y por conformar desde 1950 iniciativas novedosas en lo administrativo/financiero (Basañes, 2011). Ese año establece en su estatuto que cada asociado debe aportar un monto de capital integrado en proporción al uso hecho de los servicios y, a su vez, recibe retornos según la operatoria de cada sector. Estos rasgos conforman tempranamente una morfología que cambia la condición de origen, cuando la

fidelidad en las operaciones con la entidad no se “valora” por mecanismos económicos. Por lo tanto, se debe conformar una mediación administrativa que se ocupe de retribuir a los socios consecuentes.

Ese paso institucional se cita en la autohistoria de la Unión como un desarrollo que lleva adelante uno de sus trabajadores, en un puesto de centralidad en la organización como es el de gerente. Sostiene el discurso oficial: “creemos conveniente destacar que este sistema fue creado por la UAA” (UAA, 1994, p. 52). En este caso la fuerza de trabajo que se reconoce se ubicaba en la faz administrativa.

Entre otros factores, la presencia en su base social de productores con dimensiones pequeñas y medianas, las dificultades climáticas que afrontan periódicamente y, desde mediados del siglo XX, la acción y discurso estatal que incentiva la diversificación permiten llegar en la actualidad a una notoria diversificación de las actividades. Entre ellas se pueden señalar: acopio de producción (granos y cereales), venta de insumos y servicio técnico, supermercado, combustibles, seguros, sección industrial (desmote, molino, alimento balanceado, etc.), integración avícola y la reciente creación de un área de ganadería (CAC, 2012).

En relación con los rubros que abarca la entidad, la propia historia que narra la institución marca un quiebre en esa estructura de la organización a partir de mediados del siglo XX. En la Memoria de 1959, cuando ya había estructurado el mecanismo financiero previamente señalado, afirma un salto de lo económico a lo social, con el consecuente desarrollo de fuerza de trabajo que esto implica:

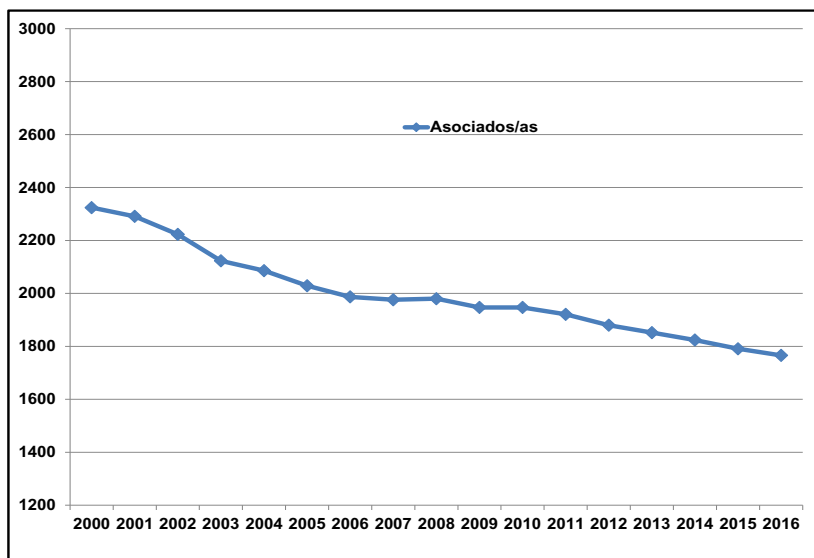
Cumplidas en muy buena medida las etapas de orden económico, este Consejo ha creído llegada la hora de encarar iniciativas tendientes a la organización y prestación de servicios sociales a los asociados. A tal fin se ha designado una comisión integrada por asociados y funcionarios que elaboró un plan de trabajo que sometió a estudio del Consejo (UAA, 1994, p. 60).

En cuanto a la caracterización de los asociados, un primer acercamiento sobre la ubicación geográfica de la UAA permite señalar cier-

tos aspectos de la marginalidad territorial. El departamento santafesino General Obligado —en el cual está la localidad de Avellaneda y donde se sitúan siete sucursales de la cooperativa— tiene gran presencia de productores agropecuarios pequeños y medianos. Sin embargo, entre los censos de 1969 y 2002 las explotaciones que llegan a las 400 hectáreas pasan de 2.950 a 1.564, lo cual representa 81,5% y 76,4% respectivamente sobre el número total de explotaciones del departamento; estas últimas descienden de 3.621 a 2.048 EAP's (Indec, 1969, 2002).

Paralelamente, la cantidad de miembros de la UAA cae desde su punto máximo en los años ochenta hasta la actualidad: en 1983 hay 2.872 socios mientras que en 2016 se reconocen 1.766. Además, se debe considerar que no se agrega una significativa cantidad de asociados de las “nuevas” zonas en las cuales la UAA se expande.

**Gráfico 1.** Cantidad de asociados al finalizar cada ejercicio, UAA (2000-2016)



**Fuente:** Elaboración propia basada en datos de Memorias UAA (1990- 2011).

En vínculo directo con las dificultades de los asociados para sostenerse en la producción, en 1972 se acomete el desarrollo de una estructura productiva a partir del sector avícola (CAC, 2012). La experiencia cuenta en la actualidad con cuarenta productores participantes, incorpora toda la cadena avícola, desde el pollo bb, eviscerado, marca propia (Enercoop), subproductos y exportación directa, lo cual implica alrededor de 250 trabajadores/as,<sup>9</sup> el 25% del total de empleados/as de la Unión. La cooperativa entrega los pollitos a los productores en sus campos, el asociado debe hacer el engorde y luego la entidad los retira; las capacidades van de 25 mil a 100 mil pollos (de uno a cuatro galpones). Las dimensiones y prácticas están limitadas por un reglamento interno. El discurso institucional construye históricamente la noción de la actividad avícola como un intento por sostener a la familia en el medio rural, pues implica una producción intensiva, sin las dimensiones que exige el agronegocio para “ser viable”. Así lo presenta en una publicación: “lo que comenzó como el apalancamiento de una necesidad es hoy una actividad que no sería posible de llevarla a cabo sin el espíritu cooperativo en cada uno de quienes integran esta ‘familia’” (CAC, 2013).

Durante los años noventa, frente al avance de cultivos de tipo pampeano, cambian las actividades productivas de la UAA; un hecho que se evidencia en la cantidad de productos que recibe. A partir del nuevo milenio, con la implantación del agronegocio, hay un constante incremento en las capacidades de acopio en los silos de las sucursales.

A su vez, así como sucede en la década de 1980, la institución da cuenta en 1992 de una nueva disminución de trabajadores: “inserta en este particular momento histórico, ha realizado como la hora impone, un minucioso ajuste de sus costos en general y una reducción de

---

<sup>9</sup> Según testimonios de asesores de la UAA, en esta actividad se busca incorporar como trabajadores a hijos y familiares de los productores; afirman que aproximadamente un 25% del total de los empleados corresponde a ese origen.

personal para adecuarse a las reales necesidades de cada uno de los sectores” (UAA, 1992, p. 9).

En su posición, la UAA es un polo de expansión territorial, hecho que valora el imaginario institucional. En 1948 crea su primera sucursal en Arroyo Ceibal (en el mismo departamento que Unión) y en 1979 llega a siete, todas desperdigadas en el norte santafesino. Desde 1997 a 2009 establece seis sucursales y dos delegaciones operativas (Santiago del Estero, Chaco y Salta) que se suman a las existentes. Estas últimas extensiones organizativas explican el crecimiento del acopio en el nuevo milenio. A diferencia de los pasos previos, no cuentan con funciones de atención a asociados y trabajan principalmente con clientes.

**Imagen 1.** Sucursales y delegaciones operativas de la Unión Agrícola Avellaneda (2012)



**Fuente:** Elaboración propia, Bageneta (2015b).

La última etapa de expansión persigue al agronegocio, en tanto busca “nuevos”<sup>10</sup> territorios donde priman funciones comerciales: acopio de cultivos y venta de insumos. Un trabajador que se desempeña en esa zona señala la dualidad de territorios: “representa mucho para la Unión Agrícola, porque acá está el socio [zona santafesina], allá no hay socio [zona extrasantafesina], ésta es mi visión, como que la cooperativa busca como negocio”. Estas palabras demuestran lo que la propia entidad afirma: la presencia fuera de la provincia era con el objetivo de equilibrar las inestabilidades climáticas y económicas.

Durante los años ochenta el girasol es, junto con la soja, la expresión del avance de la “agriculturización”. El segundo cultivo representa en el año 2000 el 50% del total de productos que recibe y el algodón —como producción originaria— se secundariza y se consolida un nuevo perfil de tipo agrícola-pampeano en una región marginada. Los agroquímicos, en cuanto esquema tecnologizante del agronegocio (Gras y Hernández, 2013), son otro pilar del crecimiento: entre el año 2000 y 2016 alcanzan un aumento regular, pasando de 1.000.260 litros en el primer año a 3.455.000 litros en el último año. Los valores de comercialización demuestran que la matriz económica de la organización mantiene, a pesar de la diversificación, mayor peso de los productos agrarios y del área de agroveterinaria.

---

<sup>10</sup> Las fuentes documentales permiten trazar multiplicidad de relaciones previas a la creación de sucursales hacia el nuevo milenio. Lo cual relativiza lo “novedoso”, en tanto está inserta en la región, condición (en gran medida) para leer lo que acontece allí. En 1989 se traspasan los límites de la provincia con la comercialización avícola a Formosa y Chaco. Hay documentos previos que dan cuenta de avances de iguales características; por ejemplo, en 1962 la Cooperativa Agrícola Algodonera Santiago del Estero Limitada (que luego se llamaría Cooperativa Agrícola Algodonera La Banda) señala la venta de semillas a la UAA.

**Cuadro 1.** Valores comercializados según rubros centrales en la operatoria (%) UAA

	<b>Prod. agrícolas</b>	<b>Integrac. avícola</b>	<b>Agroveterinaria</b>	<b>Supermercado</b>	<b>Corralón</b>	<b>YPF</b>
<b>2001</b>	52%	6%	14%	6%	2%	9%
<b>2002</b>	53%	6%	11%	5%	2%	10%
<b>2003</b>	56%	4%	11%	6%	3%	10%
<b>2004</b>	54%	6%	14%	6%	3%	10%
<b>2005</b>	52%	1%	11%	7%	4%	11%
<b>2006</b>	51%	6%	15%	7%	4%	10%
<b>2007</b>	54%	6%	16%	7%	3%	9%
<b>2008</b>	48%	8%	15%	10%	4%	12%
<b>2009</b>	49%	8%	13%	9%	3%	12%
<b>2010</b>	55%	7%	11%	6%	3%	10%
<b>2015</b>	59%	8%	10%	7%	3%	9%
<b>2016</b>	62%	9%	9%	7%	3%	8%
<b>Prom.</b>	53%	5%	13%	6%	3%	10%

**Fuente:** Elaboración propia basada en Balances y Memorias de UAA (2001-2016).

En relación con dicho saldo de operaciones, las palabras de un integrante del área recursos humanos acerca de cómo se distribuye la cantidad de trabajadores permiten identificar que, a pesar de no estar entre las que aportan mayores ingresos,

todo el tema de integración avícola lleva el 35%, después el resto es productos agrícolas, la actividad y la pondría en segundo lugar y después ya no tenemos que venir a todo lo que es supermercado, casa central y las sucursales, después agroveterinaria, corralón y después el grupo de administración (Santa Fe, mayo 2017).

**Cuadro 2.** Cantidad de trabajadores de la UAA

<b>Año</b>	<b>Cantidad</b>
1978	233
1994	439
2000	400
2012	633
2016	800

**Fuente:** Elaboración propia basada en Memoria y Balance 1978, UAA (1994). 75 años de organización solidaria 1919-1994; entrevista a personal de recursos humanos; Sili, Sanguinetti y Meiller (2013).

**Cuadro 3.** Proporción del trabajo sobre gastos e ingresos directos totales de la UAA

	1991	1995	2003	2007	2010	2016
Sueldos	17%	13%	9%	18%	21%	23%
Jornales	1%	1%	1%	2%	1%	1%
Cargas soc.	10%	7%	4%	7%	8%	9%
Trab. s/total	29%	21%	15%	27%	30%	33%

**Fuente:** Elaboración propia basada en Memoria y Balance UAA.

Los datos relativos a cantidad de trabajadores, así como el peso que tienen sobre el total de gastos e ingresos, reflejan que es a partir del nuevo milenio cuando ambos indicadores suben; se llega a alrededor de 800 trabajadores en 2016 y un peso relativo del 30%. Los valores acerca de la proporción del trabajo en la estructura de la cooperativa expresan momentos de achicamiento (años noventa) y de ampliación (2000).

En cuanto a la estructura para la participación de sus miembros, la UAA constituye diferentes canales, con multiplicidad de grupos. Estos espacios superaron lo estrictamente productivo y, en términos culturales-cognitivos, consolidan la permanencia del vínculo asocia-



do-institución. Tienen dos funciones centrales: permiten una constante recepción de las inquietudes, conflictos/reclamos, como se registra en las entrevistas, así como de modo integral intervienen con respuestas, insertan líneas de acción e ideas que establecen bases comunes, consensos y hegemonía.

Por otra parte, las respuestas técnicas constituyen otro elemento significativo para este trabajo, dado que son centrales en la relación entre la UAA y sus asociados desde mediados del siglo XX.

La denominada “modernización agraria” ocurrida en los sesenta tiene lugar en la memoria institucional. En tal sentido en esos años se reconoce la presencia de la sección “oficina de desarrollo agropecuario” (ODA) que hacia los noventa agrega la palabra “capacitación”. A su vez, el estatuto de la cooperativa de los años ochenta reconoce entre sus objetivos “el asesoramiento de sus asociados, fundamentalmente en los aspectos agrotécnicos para lograr una mayor eficiencia” (Estatuto UAA, art. 5, p. 4). El rasgo estatutario requiere, por tanto, mantener e incrementar una estructura de trabajadores que dé cuenta de dicho objetivo.

En el plano financiero, junto con los debates de finales del siglo XX del cooperativismo internacional (Alianza Cooperativa Internacional, ACI) y nacional (ACA y Confederación Intercooperativa Agropecuaria Limitada, Coninagro), la UAA desarrolla estrategias gerenciales novedosas. Mantiene el modelo de capitalización de excedentes que viene de mediados de siglo XX: al “aporte inicial [capital social] se suma la capitalización de los excedentes, procurando que exista proporcionalidad entre el capital aportado y los servicios utilizados” (Basañes, 2011, p. 7).

Por otro lado, en el nuevo milenio agrega un criterio de financiación conocido internamente como “parámetro”, con el cual el Consejo de Administración decide la proporción a cubrir de los pedidos de crédito (para insumos) de los asociados, según distintas variables relativas a su situación con la cooperativa y estado financiero de

los mismos. Algunos de los indicadores que según distintas fuentes e informantes clave se consideran al momento de establecer el otorgamiento de financiación son aquellas vinculadas a la situación económica de la explotación, la fidelidad del socio y sus respuestas a lo largo del tiempo.

Los desarrollos de dispositivos administrativos-financieros como los ya señalados, suponen —según revelan las distintas fuentes— el despliegue de trabajadores que los cogeneraron (junto con los representantes) y los implementan.

A su vez, en 1990 la UAA trasluce el clima de época, el cambio paradigmático que atraviesa el sector y la necesaria respuesta:

Las explotaciones agropecuarias tendrán que apelar a un esquema de transformación y abocarse al más breve plazo, a la búsqueda de alternativas de producción que les permitan neutralizar el ahogo que en determinados momentos provoca alguna situación desfavorable de índole climático o de mercado (UAA, 1990, p. 10).

Al mismo tiempo señala algunas alternativas productivas, como hortalizas, ganadería y apicultura.

En 2005 esa idea permanece, aunque bajo nuevas formas: “se deberán emprender acciones innovadoras y será necesaria una clara visión de negocio, a fin de identificar situaciones para continuar en esta digna tarea agropecuaria” (UAA, 2005, p. 12). El peligro de desaparecer está latente en estas palabras y es una señal hacia los miembros.

**Imagen 2.** Trabajadores del complejo industrial. Avellaneda, Santa Fe (2017)



## Los trabajos de la UAA

En este apartado se presta particular atención al rol de la fuerza de trabajo frente a las reconversiones organizacionales que implica el agronegocio: la gerencia/administración, en cuanto pilar superior del organigrama y de estrecha relación con el Consejo de Administración (órgano político); el área de recursos humanos, en función de su condición estratégica para la organización; aquellos que ocupan roles en la expansión territorial y en la mediación del modelo agronómico; así como la cadena productiva avícola, pues conforma una política de contención de asociadas.

A partir de la década del 2000 hay cambios organizacionales de importancia, sobre todo en el plano de las relaciones laborales de la institución: diseño de un organigrama actualizado, capacitaciones internas, modificación del nombre en el año 1999, de División Relaciones Laborales y Trámites a Recursos Humanos (UAA, 1999).

La memoria institucional de 1998 muestra el proceso de reestructuración. Bajo el subtítulo “Personal de la institución” se señalan las razones:

Con el fin de perfeccionar la metodología utilizada hasta el presente en lo que respecta a reclutamiento, promoción, compensaciones, estudio de los puestos de trabajo y toda otra tarea inherente a lograr una mayor eficiencia del personal de la entidad, se ha comenzado a organizar un área de recursos humanos, que se integrará a la ya existente oficina de personal que atiende las cuestiones legales en este rubro. Dicha área coordinará además todo lo referente a capacitación del personal, tanto en lo específico de su función como en los aspectos generales de la misma (UAA, 1998, p. 12).

El testimonio de una trabajadora que ocupa la conducción de estas modificaciones permite reconocer en primera persona el sentido que le otorgan. Laura, de alrededor de 50 años, oriunda de Avellaneda y con estudios terciarios finalizados, es una trabajadora de la Unión que ocupa lugares de importancia en el área de recursos humanos. Es hija de productores asociados y, si bien no es socia, durante tres décadas se desempeña en distintos puestos de la entidad en Avellaneda. En su trayectoria laboral pasa por tareas en la Juventud cooperativa, el grupo de mujeres, dentro de la Oficina de Desarrollo Agropecuario (ODA) y llega, en función de dicho capital social, a recursos humanos.

Sus afirmaciones permiten identificar la gestación de decisiones y participación de parte de esta fuerza de trabajo de carácter técnico-administrativo. Narra cómo, con quiénes y por qué hallan necesario modificar el tipo de acción sobre el personal:

Siempre uno lo compartía con el grupo de los ingenieros agrónomos [de la ODA] que podíamos ir haciendo algunas cuestiones para adentro, ejemplo capacitaciones, porque si a todo el grupo de afuera le veníamos ofreciendo por año capacitaciones hacia

adentro debíamos hacerlo de la misma forma. Es como que en un momento nos preguntaron y nosotros preparamos un proyectito y lo fuimos a contar al Consejo de Administración, qué es lo que estábamos viendo, qué debíamos hacer hacia adentro y ahí simplemente lo que hicimos es contar las nuevas herramientas que deberíamos trabajar en un área de recursos humanos (...). El crecimiento y desarrollo productivo de la UAA estaba, lo otro sí o sí tenía que acompañar (Laura, Santa Fe, abril de 2017).

La entrevistada agrega especificidad sobre qué cuestiones pretende abordar con las transformaciones del área:

Cuando aparece esta necesidad de rearmar esto, ahí dijimos lo vamos a rearmar pero con dos grandes pilares, por un lado la dirección de personal (...) y empezar a trabajar la parte blanda, podemos pensar en el desarrollo de las personas, pero cuando plantea esto lo primero que hay que plantear es un norte, cómo alineamos, fuimos haciendo trabajos como institución, comenzamos a trabajar “Misión, visión y valores” de la Unión Agrícola hasta que quedó explicitada, hace unos cuantos años que está definido e institucionalizado y a partir de ahí alineado el personal (Laura, Santa Fe, abril de 2017).

En el mismo sentido, el Manual de Recursos Humanos en la primera página estipulaba que “es necesario aclarar y unificar criterios de acción y conducta que nos ayuden a todos a una buena convivencia organizacional” (UAA, 2015). La perspectiva del área responde al enfoque de mediados del siglo XX en el cual, si bien se considera el elemento humano —en particular la motivación— prima el modelo burocrático eficientista de alinear medios (organización) para un fin.

Uno de los primeros trabajos que se hace desde el área, a partir de un diagnóstico/relevamiento sobre necesidades de los empleados, es una gacetilla mensual de una hoja en la cual, entre otras cosas, se brinda información sobre la cooperativa, las altas y bajas de traba-

jadores, mensajes del Consejo de Administración y se conmemoran fechas sociales.

Según las palabras de la entrevistada, “una de las cosas que pidieron [en referencia a los trabajadores] es conocer qué es lo que pasa en la UAA y a partir de ahí hacemos una gacetilla” (Laura, Santa Fe, abril de 2017). La primera gacetilla, de agosto de 2000, se abre con un mensaje que reivindica un rol para el área de recursos humanos:

puede encontrar un espacio donde plantear dudas y sugerencias. Trataremos de crear una comunicación más fluida que nos permita mejorar las relaciones y lograr un ambiente de trabajo donde cada tarea redunde en pos del crecimiento de la cooperativa y de nuestro propio bienestar (UAA, 2000).

En 2001 hacen una evaluación de los pareceres de los empleados, consultando a 55 personas; ante la pregunta (con respuesta implícita): “Por qué quiere seguir recibiendo la gacetilla”, el 60% elige la opción “único medio de conocer lo que sucede en la empresa” (UAA, 2001).

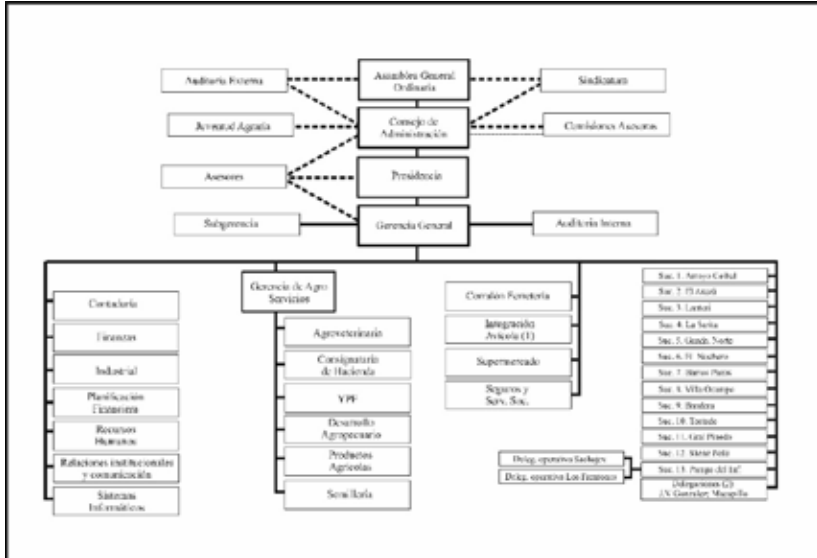
Las distintas fuentes evidencian algunos elementos de importancia para el análisis. Uno de ellos es que los trabajadores en determinadas áreas de gestión cuentan con la capacidad de influir sobre decisiones dirigenciales, mientras por otro lado la base laboral mayoritaria no solo no conoce lo que acontece con la UAA, sino que tampoco es parte de la toma de decisiones.

En el año 2000 la organización presenta un nuevo organigrama, producto de la acción del área recientemente creada, donde se plantea que

durante el transcurso del presente ejercicio se redefinió un nuevo organigrama operativo no modificando en forma sustancial la estructura existente, sino con el fin de establecer las funciones y responsabilidades de cada una de las jefaturas y el personal a su cargo (UAA, 2000, p. 10).

Por consiguiente, las palabras formales muestran ciertas acciones que previamente no se llevan adelante, en particular, control y manejo de recursos.

**Imagen 3.** Organigrama UAA (2016)



**Fuente:** Elaboración propia basada en Memoria UAA, 2016, p. 14.

En el año 2006 la Memoria institucional demuestra las tareas realizadas con el personal, quiebre que, como se señala, se remonta a fines de los años noventa:

Una capacitación permanente en los distintos niveles constituye una de nuestras características, desde la etapa inicial cuando se produce el ingreso, con la formación para el puesto y el consecuente seguimiento, y posteriormente la instrucción necesaria en la medida que cada uno ocupe cargos de mayor responsabilidad y complejidad, como así también la formación de futuras jefaturas (UAA, 2006, p. 11).

Otro de los pilares organizacionales son los cuadros administrativos que en cuanto fuerza de trabajo ocupan —como señalan algunos autores para el cooperativismo agrario—<sup>11</sup> un papel de peso en la creación y toma de decisiones, a pesar de ser este un campo organizacional privativo de los dirigentes.

Guido es un pequeño productor de alrededor de 40 años, con estudios terciarios completos y cuya familia es partícipe en la democracia interna de la Unión. Durante la primera década del nuevo milenio ocupa un rol de importancia en el control de la vida del Consejo de Administración. En relación con el personal de administración y la gerencia en particular, evalúa que

entendió muy bien qué es lo que pretende el Consejo, qué es lo que quiere el asociado, entonces yo, yo lo digo, y se lo digo a... [Prolonga y demora la definición] viva voz a la gente: podemos desparecer como Consejo de Administración y en los primeros ocho, diez años no se va ni notar. Porque ya hay un lineamiento muy fuerte, muy claro, porque no tiene que andar marcando grandes cosas. Pero, no sé, no me animo a garantizar que eso perdure más de cinco o diez años, porque es propio y es entendible, y no es de mala gente, por el afán de querer hacer un poco más de negocio nos olvidemos esto de la convivencia del asociado dueño de la cooperativa con la cooperativa. Hoy nosotros, en pequeñas cositas, uno está —si pero no se olviden, son socios, son dueños, tenemos que ceder, no es sólo negocio [imaginando diálogo con gerencia]. Ese tipo de reflexiones es la que uno ve que de vez en cuando las tiene que hacer (Guido, Santa Fe, junio de 2016).

En el testimonio, este miembro destacado de los representantes demuestra la centralidad de estos trabajadores. Después da un ejemplo de un acontecimiento que, según su relato, permite observar el tipo de acción de la gerencia:

---

<sup>11</sup> Hay múltiples autores que señalaron esta relevancia que adquiere el sector gerencial/administrativo (Lattuada y Renold, 2004; Tort y Lombardo, 2011).



Ahora con el daño en los granos de soja, cuando fueron a plantear de hacer un achique [planteo de gerencia], de que como cooperativa la mezcla de granos lindos con feos y que en el promedio no se logre el objetivo que se quiere, corremos un riesgo [se refiere a que sea penalizado grano con precio bajo], pero vino y lo planteó así [un personal de gerencia]: –pero al asociado no podemos plantearle otra cosa, el propio administrativo viene y ya plantea así, a vos no te queda nada por corregir, porque ya estamos dando un pasito más allá (Guido, Santa Fe, junio de 2016).

Mientras que Pablo, otro asociado, productor agrícola mediano que arrienda el 40%, que no participa en órganos de gobierno y tiene una recurrencia en la necesidad de financiarse con la UAA, medita sobre el cambio que vive con el nuevo criterio financiero:

Antes vos te ibas y hablabas y ahora que son, manejan ahí cuatro el directorio, no del directorio, los de finanza. Pusieron un parámetro que no lo entiendo (...). Porque el parámetro, a mí me jugó mal (...). ¡Yo alquilé más de cien hectáreas de tierras, ahora últimamente... más! Y claro el parámetro cuando yo voy a pedir financiados insumos me queda bajo porque van a decir –si el año pasado sembró cien de girasol, ocupó más o menos tanto, ahora ¿cómo va a pedir para doscientas?, ¿me entendés? Porque no queda cargado que vos te ampliaste por eso pedís más (Pablo, Santa Fe, junio de 2016).

De tal modo, los distintos testimonios aluden, desde valoraciones opuestas, a la centralidad de los trabajadores administrativos en tanto representan un pilar de mediación y decisión dentro de la cooperativa.

Por otra parte, se subraya aquí la función del personal que se ocupa de tareas en las sucursales alejadas, creadas como consecuencia de la expansión que acontece hacia el nuevo milenio, que son una “pata” central de la “nueva” organización para estos territorios. Las memorias y testimonios registran un progresivo cambio en la consideración sobre el mismo.

En el año 2001, en los comienzos de aquella expansión, se destaca “la predisposición puesta de manifiesto por el personal, que ante la apertura de nuevos lugares de acopio o centros operativos en localidades alejadas de su residencia habitual, han expresado su voluntad de trasladarse aceptando el desafío de un nuevo emprendimiento” (UAA, 2001, p. 10). En otras investigaciones se aborda este reconocimiento institucional a estos “pioneros” y “emprendedores”, trabajadores que construyen la nueva territorialidad. Hay trayectorias individuales que ante el boom sojero y con una importante dosis de iniciativa y creatividad, se alejan del área de acción de la cooperativa e incorporan puntos de acopio y comercialización (Bageneta, 2015a).

Hay en los años siguientes múltiples referencias a la “incorporación de personal a fin de cubrir las necesidades que requieren las diferentes áreas de actividad” (UAA, 2006, p. 11).

En 2007, dados sendos pasos para la creación de sucursales extrasantafesinas, en el órgano anual de comunicación con sus asociados se estipulan intentos de generar ámbitos deliberativos que articulan representantes y trabajadores de áreas jerárquicas claves; muestra la complementación previamente señalada:

La constante expansión del área geográfica y las nuevas situaciones que se presentan en relación a la posibilidad de iniciar nuevos emprendimientos, los cuales requieren de un mayor análisis y participación más activa de los distintos sectores que componen la entidad, fueron generando la idea de implementar un sistema de discusión de los temas fundamentales que hacen al desarrollo de las distintas actividades.

Asimismo, esta diversificación de zonas y tareas torna más compleja la operatoria diaria, lo que a su vez se traduce en un mayor riesgo de errores y pérdidas de control, que obviamente deberían ser resueltos a fin de no afectar el patrimonio institucional.

Por estas razones se organizó para el primer caso un grupo de debate compuesto por Consejeros, Funcionarios y el Auditor Externo con el fin de discutir los aspectos estratégicos de cada una de las áreas y nuevos proyectos que se presentan; y para el segundo caso se creó una Jefatura Administrativa con la función de tener bajo su diseño y control todos los aspectos relativos a la administración de cada una de las Áreas productivas y de servicios (UAA, 2007, p. 11).

La preocupación se expresa de distintos modos, pero la motivación está situada en torno al necesario control de una estructura que se amplía y que desde la conducción política de la Unión no se logra “sujetar” del todo.

Laura, desde su conocimiento de la entidad, presenta el discurso institucional acerca de los criterios con los cuales se desarrollan las tareas en las “nuevas” zonas, así como el tipo de vínculo con los posibles empleados de estos territorios:

la filosofía de la Unión Agrícola es: algunos de esta cultura cooperativa, “algunos” y después incorporar personas del lugar, así lo venimos haciendo en Tostado y en todos los lugares (...) nosotros vamos y nos asentamos en el lugar, nunca vamos para irnos, salvo que nos vaya muy mal, pero no tenemos esa experiencia (Laura, Santa Fe, abril de 2017).

Lo que se puede observar de las sucursales alejadas es que la dirección de las actividades está cubierta por oriundos de la zona de origen de la UAA, mientras que los puestos de base se cubren con personal local.

En relación con lo anterior, narra los pasos que proyectan desde recursos humanos para adelantarse al perfil de trabajador que necesitan para cubrir la expansión:

Ahora este año, que vamos a ver cómo nos va, estamos por trabajar un plan de entrenamiento interno, para un grupo de aquellos que quieran desafiar su trabajo en otro lugar de la cooperativa geo-

gráficamente, ir preparándolos para lugares de responsabilidad. Identificar aquellas personas que desean trabajar fuera de su lugar hoy. Primero trabajar si ese perfil da para ese lugar de responsabilidad, como para que en el momento en que nosotros necesitamos cubrir un mando medio o jefatura, estén listos. Sabes que esos diez están en condiciones para ocupar algún lugar de este norte argentino porque lo están esperando, anticiparnos. Todo un trabajo para esas personas, como para cuando vayan al lugar les falte lo menos posible (Laura, Santa Fe, abril de 2017).

Por último, la integración avícola es el sector que sostiene la mayor cantidad de trabajadores: en el año 2017 supera los 250. Daniel, un trabajador que ocupa roles de dirección, refuerza el sentido otorgado por el discurso institucional a esta actividad de más de cuarenta años: “por [la] necesidad de hacer sustentables los sistemas”, o sea, para mantener produciendo a muchos productores pequeños que por sus características no lo habrían logrado (Santa Fe, abril de 2017).

Describe los rasgos del rubro avícola y en particular la integración, que es una

actividad muy intensiva, no para, todo el año estás produciendo y una vez que vos armás la sincronización de la cadena productiva (...) una vez que lograste el punto de equilibrio tenés que sostenerlo, por eso es una actividad que se ve muy afectada por vaivenes de precios (Daniel, Santa Fe, abril de 2017).

Según informantes clave y asociados, la cantidad de pollos en crianza que permiten “vivir” de la actividad aumenta año a año, hecho que se corrobora en los cambios de la actividad avícola en el nivel nacional (Infocampo, 4 de agosto de 2014; Página 12, 10 de julio de 2017). Se registran tensiones entre productores y trabajadores de dirección, pues la fijación de precios por parte de la entidad en algunas ocasiones es insuficiente y en otras resulta poco clara en sus mecanismos.

En referencia a este aspecto, Daniel recalca:

en el 2012, 2013, 2014, fueron años muy críticos donde había discusiones, este... serias, no de todos los productores, sino más bien *del que tiene esa mente empresarial y no cooperativa* porque querían seguir manteniendo su margen de ganancia, ¿pero a costa de qué?, de tener que cerrar la integración. Entonces, eh... ¿qué hacíamos?, reuniones de productores, de todos los productores, con la *parte política y la parte gerencial* y poníamos en una pizarra el contexto real que se estaba viviendo (Daniel, Santa Fe, mayo de 2017) (cursiva del autor).

Hay por tanto un relato en el cual las discrepancias en torno a las operaciones económicas, que implican lazos de confianza, suponen de parte del trabajador una construcción discursiva de su labor anclada a la dirigencia, así como a determinada noción de cooperativismo.

En relación con las diferencias en esta sección productiva, un productor mediano subraya las tensiones que ocasiona la mantención de “la misma estructura de costo durante casi cuatro años”. Asimismo, reconoce la mediación entre representantes y representados por parte de los trabajadores:

En eso nunca tuvimos una respuesta clara, no hay una revisión de los Consejeros, de alguien del consejo que diga –bueno, a ver, qué es lo que reclaman– nunca hubo algo serio, (...) estarán confiando en los empleados, en la parte administrativa y creemos que no es lo correcto, yo personalmente no creo que sea lo correcto (Santa Fe, mayo de 2017).

## **Algunas reflexiones finales**

En estas páginas se trazan recorridos que permiten abordar las respuestas a los interrogantes principales. Un primer punto es que trabajo, organización y territorio adquieren mayor volumen de interpretación si se los integra en la comprensión de lo que acontece con el agronegocio.

A su vez, si bien las normas nacionales posicionan, para el cooperativismo agrario, a los asociados y dirigentes como la “cadena” de toma de decisiones y colocan en la estructura administrativa la “ejecución”, el caso de estudio permite visualizar que no son compartimentos estancos. Los trabajadores, en aumento y con funciones cada vez más complejas, no son solo un medio sino una influencia decisiva sobre los representantes y representados.

También se advierte la centralidad de meditar acerca de qué trabajo y para qué; el modelo agrario imperante demanda tecnificación, profesionalización y ampliación de las influencias territoriales. Esta investigación da cuenta de que la entidad jerarquiza y valora en su discurso institucional estas áreas.

Finalmente, y a modo de aporte a los estudios sobre cooperativismo agrario argentino, resulta relevante incorporar el análisis del trabajo en cuanto dimensión central del ejercicio social, productivo y territorial de este actor.

## Referencias bibliográficas

- Bageneta, J. M. (2015a). *Del algodón a la soja*. Buenos Aires: Intercoop.
- Bageneta, J. M. (2015b). Territorio, agronegocio y cooperativas: El caso de la Unión Agrícola Avellaneda (Santa Fe, Argentina) 1990-2010. *Boletim Dataluta*. Recuperado de [http://www2.fct.unesp.br/nera/artigodomes/8artigodomes\\_2015.pdf](http://www2.fct.unesp.br/nera/artigodomes/8artigodomes_2015.pdf)
- Blanco, M. (2005). Argentina: la incorporación de la agricultura conservacionista en la región pampeana. *Debate agrario*, 38, 141-157.
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*. Barcelona: Anagrama.
- Bruniard, E. (1978). El Gran Chaco Argentino. Ensayo de interpretación geográfica. *Revista Geográfica*, 4.
- Bruniard, E. (1982). La diagonal árida argentina: un límite climático real. *Revista Geográfica*, 95, 5-20.

- Basañes, C. C. (2011). Sistemas de capitalización en las cooperativas agropecuarias: un análisis de casos. *Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 74.
- Carricart, P., Kebat, C., Montoya, N., Ramírez, J. y Albaladejo, Ch. (2010). ¿Están en jaque las competencias de los Ingenieros agrónomos de las cooperativas pampeanas? Ponencia presentada en XV Jornadas Nacionales de Extensión Rural y VII del Mercosur, Potrero de los Funes, Argentina.
- Cracogna, D. (1968). Cooperativismo Agrario Argentino. *Cuadernos de Cultura Cooperativa*, 34.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción correctiva*. México: Alianza.
- Diva Benevides, P. (1987). Evolución del pensamiento cooperativista. *Cuadernos de Cultura Cooperativa*, 76.
- Fernandes, B. (2008). Sobre a tipología de territórios. En M. A. Saquet y E. S. Sposito, (Orgs.), *Territórios e territorialidades: teorias, processos e conflitos*. São Paulo: UNESP.
- Giberti, H. (1984). Las dos argentinas agropecuarias. *Realidad Económica*, 61, 29-48.
- Gras, C. y Hernández, V. (2013). *El agro como negocio: producción, sociedad y territorios en la globalización*. Buenos Aires: Biblos.
- Indec. (1969). *Censo Nacional Agropecuario*. Buenos Aires.
- Indec. (2002). *Censo Nacional Agropecuario*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-8-87>
- Lattuada, M. (2006). *Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina. Transformaciones institucionales a fines del siglo XX*. Bernal: UNQ.
- Lattuada, M. y Renold, J. M. (2004). *El cooperativismo agrario ante la globalización*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Ortega, L. E. (2010). ¿Qué es la expansión de la frontera agropecuaria? Aproximación al caso de Chaco. *Documentos del CIEA*, 6, 87. Recuperado de [http://www.ciea.com.ar/web/wp-content/uploads/2016/11/Doc6\\_4.pdf](http://www.ciea.com.ar/web/wp-content/uploads/2016/11/Doc6_4.pdf)

- Paas, D., Mata, B. y Núñez, R. (Eds.). (1990). *La cuestión económica en las organizaciones autogestivas*. México: Praxis.
- Porto-Gonçalves, W. (2008). De saberes e de territórios: diversidade e emancipação a partir da experiência latino-americana. En A. E. Ceceña (Coord.), *De los saberes de la emancipación y de la dominación* (pp. 37-42) Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/grupos/cecen/04porto.pdf>
- Provincia de Buenos Aires. (1973). *Ley N° 20.337. Ley de cooperativas*. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18462/texact.htm>
- Scheinkerman de Obschatko, E., Basañes, C. y Martini, G. (2011). *Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina: diagnóstico y propuestas*. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Recuperado de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/6135/BVE17038654e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Segato, R. (2011). Género y Colonialidad: En busca de claves de lectura y de un vocabulario estratégico descolonial. En K. Bidaseca (Org.), *Feminismos y Poscolonialidad: descolonizando el feminismo desde y en América latina* (pp.17-47). Buenos Aires: Ediciones Godot.
- Sili, M., Sanguinetti, J. y Meiller, A. (2013). *El cooperativismo agrario, su contribución al desarrollo rural. La experiencia de la Unión Agrícola de Avellaneda, Provincia de Santa Fe*. Buenos Aires: CICCUS.
- Tort, M. I. y Lombardo, P. (2011). Supervivencia de las cooperativas agropecuarias pampeanas. Estrategias para resolver la tensión Competitividad– Solidaridad. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, 34, 73-95. Recuperado de <http://www.ciea.com.ar/web/wp-content/uploads/2016/11/RIEA34-03.pdf>
- Venturini, S. (2015). *Prácticas asociativas y organización institucional en el cooperativismo agropecuario. El caso de la Unión Agrícola*



*de Avellaneda Coop. Ltda. (2002-2013)* (Tesina de Licenciatura).  
Universidad Nacional de Rosario, Rosario.

Crisis en el sector avícola: “Hace dos años que los huevos valen lo mismo”. (4 de agosto de 2014). *Infocampo*. Recuperado de <https://www.infocampo.com.ar/crisis-en-el-sector-avicola-hace-dos-anos-que-los-huevos-valen-lo-mismo/>

La crisis del sector avícola. (10 de julio de 2017). *Página 12*. Sección Economía. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/49292-la-crisis-del-sector-avicola>

## **Fuentes consultadas**

CAC - Congreso Argentino de las Cooperativas. Integración Avícola Enercop, Unión Agrícola de Avellaneda.

Inaes. Base de cooperativas a nivel nacional: mantenidas, suspendidas y canceladas. Recuperado de <https://vpo3.inaes.gob.ar/Entidades/BuscarEntidades>

República Argentina. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Sistema Integrado de Información Agropecuaria. Recuperado de <https://www.magyp.gob.ar/datosabiertos/>

UAA. Unión Agrícola de Avellaneda. Recuperado de <https://www.uaa.com.ar/>