

Poggetti, Rocío Soledad; “Entre la formalidad de las reglas, las disposiciones y las estrategias. Algunas notas para pensar la estructura organizativa e institucional de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. (finales del siglo XX y principios del XXI)”. **Historia Regional**. Sección Historia. ISP N° 3, Villa Constitución, Año XXXVI, N° 50, Septiembre-Diciembre 2023, pp. 1-15, ISSN 2469-0732.

<http://historiaregional.org/ojs/index.php/historiaregional/index>



Entre la formalidad de las reglas, las disposiciones y las estrategias. Algunas notas para pensar la estructura organizativa e institucional de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. (finales del siglo XX y principios del XXI)

Rocío Soledad Poggetti^(*)

ARK CAICYT: <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s24690732/jcatuej55>

Resumen

En este artículo nos proponemos visitar los enfoques interpretativos que subyacen en los estudios sobre cooperativismo agropecuario. En general, las investigaciones manifiestan un predominio del neoinstitucionalismo. Estos observan la dinámica de las organizaciones en función a las reglas que las regulan en tanto entienden que estas condicionan las conductas de los agentes que las constituyen. Reconocemos los aportes que estos han realizado al conocimiento de las cooperativas, no obstante, procuramos acercarnos a su trayectoria histórica a partir de la multiplicidad de factores que indican en la gestión de las estrategias de estas empresas ante determinados contextos, en particular durante el agronegocio. Para ello, optamos por la reducción de la escala de análisis. Entendemos que la reconstrucción de las estrategias de reproducción empresarial que se gestaron en la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. entre finales del siglo XX y principios del XXI, nos permite introducir aportes conceptuales complementarios para recuperar esa complejidad. Con este trasfondo, empleamos fuentes provenientes del archivo de la cooperativa objeto de estudio.

Palabras clave: Cooperativas Agropecuarias; Reconversión; Estructura Organizativa e Institucional; Perfil Institucional.

Between the formality of the rules, provisions and strategies. Some notes to think about the organizational and institutional structure of the Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. (late 20th century and early 21st century)

Abstract

In this article we intend to revisit the interpretive approaches that underlie studies on agricultural cooperatives. In general, the investigations show a predominance of neo-institutionalism. They observe the dynamics of organizations based on the rules that regulate them as long as they understand that these condition the behavior of the agents that constitute them. We recognize the contributions that they have made to the knowledge of cooperatives, however, try to get closer to their historical trajectory based on the multiplicity of factors that influence the management of the strategies of these companies in certain contexts, particularly during agribusiness. For this, we opted for the reduction of the scale of analysis. We understand that the reconstruction of the business reproduction strategies that were developed in the Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. between the end of the 20th century and the beginning of the 21st century, allows us to introduce complementary conceptual contributions to recover that complexity. With this background, we use sources from the archive of the cooperative under study.

Keywords: Agricultural Cooperatives; Reconversion; Organizational and Institutional Structure; Institutional Profile.

^(*) Profesora y Licenciada en Historia (Universidad Nacional de Río Cuarto). Licenciada en Ciencia de la Educación (Universidad de Salvador). Doctora en Historia (Universidad Nacional de Córdoba). Becaria Doctoral (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, CONICET). Argentina. Email: rpoggetti@hum.unrc.edu.ar ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2489-7249>.



“Entre la formalidad de las reglas, las disposiciones y las estrategias. Algunas notas para pensar la estructura organizativa e institucional de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. (finales del siglo XX y principios del XXI)”

Entre la formalidad de las reglas, las disposiciones y las estrategias. Algunas notas para pensar la estructura organizativa e institucional de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. (finales del siglo XX y principios del XXI)

Introducción

Las cooperativas agropecuarias comenzaron a ser abordadas como objetos de estudio hacia la década de 1980 y, con mayor intensidad, hacia finales de 1990 y principios del 2000 —cuando la expansión de los agronegocios en la Argentina dejó un mapa empresarial claramente distinto del anterior—. ¹ Estos estudios nos proporcionan un panorama general acerca de la trayectoria histórica de las cooperativas agropecuarias y su inserción en distintos territorios. En el primer caso, con énfasis en el momento de emergencia (finales del siglo XIX), el de su expansión (mediados del siglo XX) y el de la crisis y la reconversión que atravesaron hacia finales del XX y principios del XXI. En el segundo, sobre las dinámicas que asumieron en la producción cerealera, algodonera, yerbatera y vitivinícola, de manera más reciente. En la mayor parte de las investigaciones, los vínculos entre el Estado, las políticas públicas y las estrategias que fueron diseñando las cooperativas para insertarse de manera exitosa ante ciertos contextos han ocupado un rol central. ²

Nos interesan en particular aquellos que se abocaron a la reconstrucción de la crisis generalizada del cooperativismo agropecuario pampeano en el último de los momentos señalados. Trabajos como los de Lattuada (2006), Tort y Lombardo (2011), Gorenstein, Barbero y Gutiérrez (2000), Carricat (2012), por mencionar algunos, nos acercan un abanico de interpretaciones sobre las causas por las que un 50% de cooperativas, aproximadamente, quebraron y/o se fusionaron con otras. ³ También, sobre las estrategias que desarrollaron aquellas que lograron transitar con éxito ese contexto. A los anteriores podemos sumar Poggetti y Carini (2022), Bagenetta (2021), Rodríguez (2021), entre otros.

En general, los marcos interpretativos de estos estudios se encuentran permeados por el neoinstitucionalismo, por lo que, en mayor o menor medida, las investigaciones abordan la trayectoria de estas empresas en relación con su modelo organizativo (plasmado formalmente en sus estatutos y reglamentos internos). Cuánto se acerca el gobierno y la gestión a esas prescripciones, cuánto se alejan o cómo tensionan se constituyen en una parte relevante de las conclusiones. Si bien estamos de acuerdo en que el modelo prescribe algunos elementos organizativos que son ineludibles para entender la trayectoria empresarial de las cooperativas, estas interpretaciones nos generan una serie de interrogantes en relación con las variables que inciden en el proceso de gestión de las estrategias, entre ellas ¿es suficiente abordar el encuadre institucional para comprender los cambios y las continuidades que se produjeron en el marco de la reconversión al agronegocio? Dicho en otros términos ¿cómo introducimos en ese análisis de “forma” la composición de la estructura de poder de las cooperativas y las redes que se tejen entre distintos agentes empresariales?, ¿cómo se traduce la territorialidad en la que está inserta la cooperativa en los procesos de negociación y conflicto acerca del contenido de las estrategias empresariales? Si tuviéramos que pensar en la reconversión de las cooperativas agropecuarias pampeanas a las lógicas propias del agronegocio y por qué algunas transitaron ese proceso de manera exitosa mientras que otras quebraron ¿es suficiente pensar en su acercamiento o su distancia con los marcos normativos?, ¿o cuánto estos regulaban la conducta de los diferentes agentes organizativos?, ¿con la previsibilidad y la eficacia de sus normas? En definitiva ¿contribuye el análisis de la correspondencia marco normativo - prácticas y estrategias para

¹ Para un análisis acerca de la concentración y la extranjerización del empresariado argentino sugerimos la lectura de Castellani y Gaggero (2017).

² Sugerimos la revisión de trabajos como los de Lattuada (2006), Olivera (2015), Rodríguez (2021), Moglia (2021) y Bagenetta (2021).

³ Más allá de la información fragmentaria y en ciertos aspectos contradictoria que ofrecen las estadísticas para reconstruir la trayectoria cuantitativa de estas empresas, se considera que hasta el momento existían 1347 cooperativas y que en la década de 1990 quedaron 813. Es necesario tener en cuenta que esos valores no remiten de manera exclusiva a las cooperativas radicadas en la región pampeana. Aunque estas representaban un 60% dentro del total, los valores expuestos no deben inducir al lector a sobredimensionar los procesos a los que se alude (Lattuada y Renold, 2004, pp. 51).

explicar las dinámicas que asumieron las cooperativas agropecuarias pampeanas durante la reconversión al agronegocio?

Para acercarnos a algunos de estos interrogantes, optamos por la reducción de escala. El análisis de las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas que se tejieron en la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. entre finales del siglo XX y principios del XXI nos proporciona una puerta de acceso a las condiciones sobre las que se gestaron las estrategias de reconversión al agronegocio y, sobre todo, cómo la estructura institucional y el perfil permean las lecturas que se hicieron de ese contexto. Es decir, nuestro objetivo es recuperar la multiplicidad de factores que incidieron en la gestión de las estrategias que la cooperativa tejió en ese contexto para acercarnos a una interpretación que, además del marco normativo, contemple las diferentes dimensiones de estas empresas para abordar su trayectoria.

Estamos de acuerdo en que la reducción de escala hace posible una comprensión de problemas generales a partir de objetos menudos y cercanos sin que estos pierdan su singularidad (Serna y Pons, 2003). Ahora bien, para que los casos no reproduzcan los procesos generales o, a la inversa, no se conviertan en una colección de datos descontextualizados, es necesario recuperar la potencialidad explicativa que proporciona el juego de escalas. Cuando Acuña (1994) estudió la burguesía argentina supuso el cruce de al menos tres niveles que contemplan los procesos que operan “desde arriba”, aquellos que inciden “desde abajo” y las condiciones del “desde adentro”. Esto nos permite pensar que para interpretar las reconversiones al agronegocio no es suficiente abordar el contexto como un marco externo. Esta realidad es leída y traducida a cada cooperativa de acuerdo con su estructura organizativa e institucional (EOI), la cual supone el abordaje de los múltiples factores que inciden en las estrategias que se gestionan ante determinadas circunstancias (en particular la composición de la estructura de poder y las relaciones de intercambio de capitales), y de su perfil institucional (PI), es decir, aquellos lineamientos que se van constituyendo como el núcleo duro de las disposiciones empresariales en el mediano plazo (su cultura, desde otros enfoques).

Para reconstruir las estrategias de la cooperativa y los factores que incidieron en su estructuración hemos recurrido a un conjunto variado de fuentes. Las características socio-productivas de los asociados y, por extensión, de la territorialidad de la cooperativa la reconstruimos a partir de información censal y estadística de la provincia de Córdoba. Para observar la dinámica organizativa e institucional apelamos a las actas del consejo de administración, de los libros de asociados, carpetas de licitaciones y de las memorias institucionales, disponibles en el archivo de la cooperativa. Cada una de estas tiene características singulares. En particular, destacamos que algunas se produjeron para contribuir a la construcción de la memoria colectiva de la empresa mientras que otras están más vinculadas a su funcionamiento cotidiano. Esto hace que el destinatario, el contenido y el discurso sean diferentes. Las disposiciones que se fueron articulando a través de las EOI son huidizas en ese tipo de documentos. Con el objetivo de complementar y/o complejizar la información que estas proporcionan, recurrimos a las entrevistas. Seleccionamos para ello un grupo de productores que formaron parte de la dirigencia en distintos momentos en la medida en que estos expresan imaginarios con legitimidad social anclados en los valores compartidos (Gras y Hernández, 2013). Las entrevistas semiestructuradas se llevaron a cabo entre 2020 y 2021, tuvieron una duración aproximada de dos horas y se organizaron en dos momentos: uno en el que se indagaba sobre las estrategias de la cooperativa y otra que apuntaba a develar las representaciones en torno a su perfil.

Exponemos los resultados en tres momentos. En una primera instancia, nos ocupamos de explicitar con mayor nivel de detalle el enfoque teórico-metodológico con el que dotamos de inteligibilidad a la reconstrucción de nuestro objeto de estudio. Luego, nos detenemos a analizar la trayectoria de la Cooperativa desde la década de 1980 a partir de la composición de la estructura de poder y las redes entre los distintos agentes empresariales con el objetivo de evaluar los procesos de negociación y conflicto que se tejieron en el marco de la emergencia temprana de productores del agronegocio. Introducimos aquí algunos elementos que permiten comprender los cambios en la dinámica territorial del sureste de Córdoba. A partir del análisis de estas condiciones, que tienen que ver en definitiva con la emergencia de un nuevo modelo de desarrollo agrario, nos introducimos en las lecturas que efectuaron los productores que digitaron la estructura

“Entre la formalidad de las reglas, las disposiciones y las estrategias. Algunas notas para pensar la estructura organizativa e institucional de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. (finales del siglo XX y principios del XXI)”

de poder de la cooperativa. Sobre esta base, describimos las prácticas y las estrategias que se gestionaron durante el proceso de reconversión entre 1992 y 1995/1996.

Estructura organizativa y perfil institucional: desde la formalidad de las reglas hacia la multiplicidad de factores que inciden en la gestión de las estrategias

El neoinstitucionalismo se constituye como un conjunto de enfoques heterogéneos cuyo objetivo radica en estudiar las instituciones, su funcionamiento, su organización, los vínculos que se establecen hacia adentro y hacia afuera (con otras instituciones y con el Estado) y cómo se relacionan con el entorno en el cual se encuentran emplazadas. Trabajos como los de Albuquerque (2002) sistematizan esos enfoques en tres variantes: el neoinstitucionalismo económico, el sociológico y el político. Cada una de ellas atribuye mayor importancia al funcionamiento de las normas y las reglas, a los significados compartidos de esas reglas y a la construcción sociopolítica de las mismas. Más allá de esas singularidades, el énfasis está puesto en el análisis de las distintas reglas que regulan el funcionamiento de las instituciones, las cuales restringen y orientan la conducta de las personas, estabilizan y dan significado a la vida humana.

En el primer caso, autores como Williamson y North estudian las reglas que regulan los intercambios económicos en una sociedad, entendiendo que las mismas procuran economizar la racionalidad limitada y evitar los comportamientos oportunistas. En función de ello, el grado en que son apropiadas esas reglas en las instituciones determina el nivel de desarrollo de la economía en ciertos contextos. Mayer y Jefferson cuestionan el control de las actividades productivas vinculado de manera exclusiva a la eficiencia de las instituciones. Se esforzaron por argumentar el peso de los mitos institucionalizantes en tanto que dan sentido y legitiman el funcionamiento de las organizaciones. Mientras más internalizados estén en los actores que forman parte de estas, mayor estabilidad tendrán las instituciones. Agregan, además, que existen factores sociales y ambientales que hacen que, en determinados contextos temporales y espaciales, las formas estructurales de las organizaciones tiendan a parecerse entre sí. Por último, March y Olsen profundizan en el análisis de los procesos de institucionalización de esas reglas y vinculan ese grado a su eficiencia. El sentido que le atribuye cada individuo a las reglas está vinculado a su rol y/o su identidad (Albuquerque, 2002).

La mayoría de las investigaciones que forman parte de los estudios cooperativos en Argentina se han nutrido de algunos de estos enfoques. El peso de las corrientes neoinstitucionalistas para abordar las cooperativas agropecuarias ha generado una tendencia a interpretar las estrategias que estas empresas gestionaron a lo largo de su trayectoria evaluando el grado en que respetaban o, por el contrario, tensionaban con las reglas que emanaban de la doctrina cooperativa, es decir, de su modelo organizativo. Estas reglas (que se materializan en el estatuto y los reglamentos internos) provienen de la Ley de Cooperativas 20.337, sancionada en 1973, la cual rige hasta la actualidad el funcionamiento de estas empresas.⁴ Inspirada en los principios rochdalianos, prescribe un conjunto de normas que regulan el gobierno, la prestación de servicios y el vínculo con los asociados, entre otras cuestiones. Así, por ejemplo, los asociados disponen de un voto en la asamblea y tienen todos los mismos derechos a elegir y ser elegidos para formar parte del consejo de administración. Este órgano colegiado es el que gobierna la cooperativa, atendiendo a los mandatos del cuerpo de socios. A su vez, delega funciones ejecutivas en la gerencia y puede contar con el asesoramiento de profesionales y cuerpos consultivos. Los socios suscriben cuotas sociales y pueden recibir un excedente hacia al final del ejercicio económico, siempre y cuando el resultado haya sido positivo. La prestación de servicios se organiza en secciones, cuya cantidad y características dependen del objeto social.

Las categorías de organización institucional consecuente, paradójica y de competencia económica dinámica son un claro ejemplo de las interpretaciones a las que aludimos. Estos tipos ideales caracterizan la morfología institucional de las cooperativas a partir del análisis de las estrategias

⁴ Junto a algunas disposiciones de los órganos locales de control y reglas específicas que derivan de la normativa que regula ciertas actividades económicas. Además, los órganos de fomento y control nacionales van *aggiornando* la normativa de acuerdo con el contexto. No obstante, estos cambios no suponen reorganizaciones en ese modelo sino más bien sugerencias, recomendaciones y/o habilitaciones para el desarrollo de determinadas prácticas y estrategias.

y los discursos que han desarrollado históricamente para adecuar su operatoria a las condiciones de cada régimen de acumulación, en el marco de las reglas que les son propias a estas empresas. El crecimiento de las actividades y la mayor complejidad organizativa e institucional en cada uno de esos tipos hizo que la distancia entre doctrina y prácticas fuera cada vez más amplia, al punto de generar tensiones que, en algunos casos, comprometieron su naturaleza jurídica y/o su supervivencia (Lattuada y Renold, 2004). En esta misma línea de interpretación, de manera reciente se introdujo el análisis del capital social. Este, entendido como un sobreañadido de recursos potenciales de los que se hace portador el productor por el vínculo que lo une a la cooperativa, ha ido disminuyendo a medida que la evolución histórica de estas asociaciones las ha distanciado de las reglas que constituyen sus marcos organizacionales. La instrumentalidad de esa relación hace que mengüen los beneficios asociativos que reciben los productores y, al mismo tiempo, que disminuya su participación social y política en las diferentes instancias de gobierno y de socialización de la cooperativa (Lattuada, *et al*, 2011).⁵

Creemos que para entender las reconversiones “exitosas” a los diferentes contextos, en particular al agronegocio, no es suficiente contemplar las prescripciones que emanaban del marco normativo. Es verdad que este prescribía normas y/o reglas que incidieron en el diseño de las estrategias. Por ejemplo, la posibilidad de emitir títulos de capitalización o comprometer parte del capital y del patrimonio en empresas de otro carácter jurídico.⁶ Pero una cabal comprensión de esas decisiones tiene que incluir una multiplicidad de factores. En esta clave, proponemos dos categorías para interpretar la trayectoria de las cooperativas: estructura organizativa e institucional (EOI) y perfil institucional (PI). La primera alude a los criterios empresariales que se diseñan para adecuar las estrategias a determinados contextos. En la definición de esos lineamientos es necesario contemplar la composición de la base social, de la estructura de poder, quiénes eran los productores que la integraban, cómo se componían las redes y las alianzas, qué representaciones portaban estos sujetos, qué actores extrainstitucionales formaban parte de esas redes y cómo esto impactaba en el proceso decisorio, cómo se traducían las características socio-productivas de los asociados en las estrategias de la cooperativa o en qué medida lo hacían, la vertiente a la que estaba adscripta la cooperativa.⁷

Clasificamos las estrategias en tres tipos. Las estrategias de gobierno suponen el análisis de la composición de la estructura de poder, las alianzas que se tejen entre diferentes agentes institucionales (internos y externos), las redes de intercambio de capitales en función a las posiciones de los agentes, los discursos que se esgrimen para legitimar determinados proyectos asociativos y, en consecuencia, las lecturas que se hacen de la realidad. Las asociativas abordan el vínculo que se teje entre la dirigencia, los asociados y entre estos. Implica el análisis de los criterios institucionalizados, más o menos explícitos, para gestionar los recursos potenciales que emanan de la pertenencia a la asociación y la incidencia de las redes en el acceso a los bienes y servicios que presta la empresa. Las socio-productivas remiten a las actividades de la cooperativa, los bienes y servicios que presta, su inserción en el territorio y los encadenamientos que se tejen entre cada una de las unidades de negocios, su participación en redes empresariales.

El PI, en cambio, refiere a aquellas disposiciones de larga duración que van permeando las distintas estructuras y, por lo tanto, perfilan prácticas que tienden a reproducirse a través del tiempo. La reproducción de los campos está vinculada de manera directa a la configuración de *habitus*, es decir, creencias involuntarias que adecúan las prácticas de los agentes a las reglas de funcionamiento y, en consecuencia, a las condiciones objetivas que lo sostienen. Estos se constituyen como principios generadores de acción y, por lo tanto, permiten entender las acciones de los agentes en términos de estrategias (junto al análisis de la posición que ocupan los agentes

⁵ Los autores aplicaron la propuesta conceptual de Moyano Estrada (2008) en la cual se identifican diferentes atributos del capital social: *embeddedness* (inserción) y la *autonomy* (autonomía).

⁶ Esto nos lleva a evaluar cómo la normativa cooperativa se va reactualizando de acuerdo con la dinámica de cada régimen social de acumulación. Es verdad que el modelo organizativo no se ha transformado, al menos en sus formas legales, desde que estas empresas emergieron en la región pampeana hacia finales del siglo XIX. Las agencias estatales abocadas al fomento y la promoción de las cooperativas, que en el contexto que nos ocupa fueron el Instituto Nacional de Acción Cooperativa, el Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual y el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social fueron habilitando un conjunto de estrategias para acompañar los procesos de reconversión exitosas.

⁷ Entendemos por vertiente al conjunto de lineamientos que emanan de las federaciones de segundo grado. Para un análisis sobre esta categoría y su aplicación remitimos al lector a consultar los trabajos de Olivera (2015), Poggetti y Carini (2022).

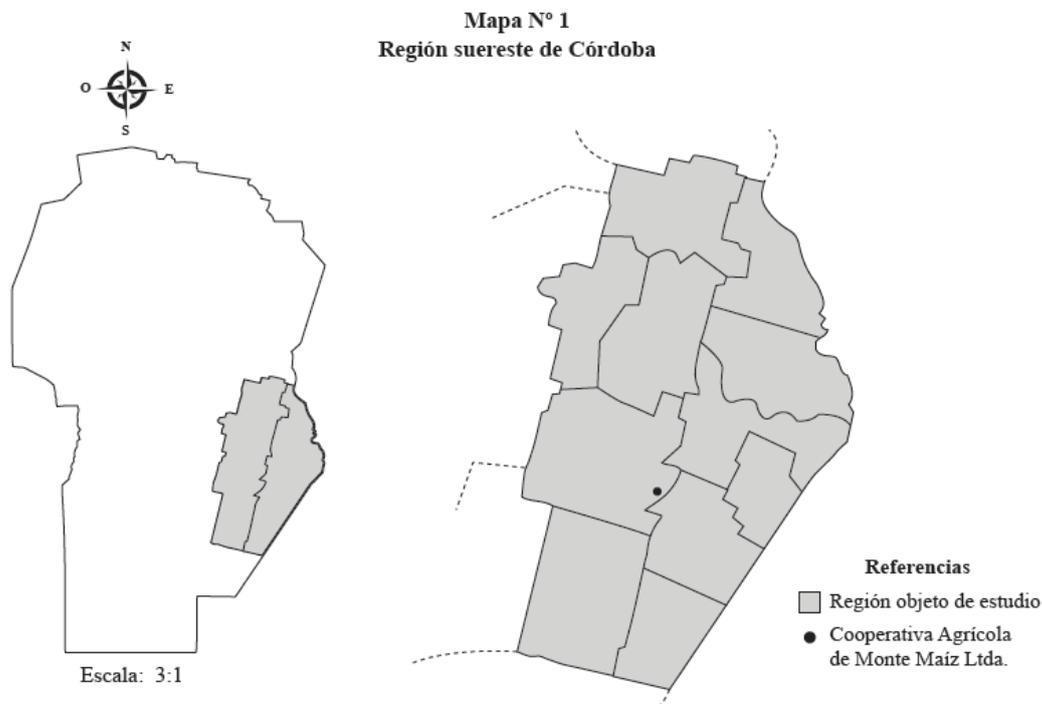
“Entre la formalidad de las reglas, las disposiciones y las estrategias. Algunas notas para pensar la estructura organizativa e institucional de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. (finales del siglo XX y principios del XXI)”

dentro del campo) (Bourdieu, 2000). En consecuencia, los *habitus* tienden a resistir las prácticas instituyentes, con mayor o menor éxito dependiendo de las condiciones institucionales. Esto nos permite pensar que, aunque el contenido de las estrategias cambie en cada EOI, las reglas que regulan el funcionamiento de la cooperativa puede que no sufran modificaciones.

Como podrá advertirse, la comprensión de las características que asume una estructura organizativa e institucional en determinado contexto y cuánto las estrategias que se gestan en ese marco suponen cambios o disrupciones en el perfil empresarial requiere de la articulación de diferentes niveles de análisis. Si nos remitimos a la propuesta que hizo Acuña para estudiar el comportamiento de la burguesía agraria (1994) podemos reconocer al menos tres, que no tienen que ver necesariamente con la clasificación de macro, meso y micro. Ellos son: “desde adentro” u organizativo e institucional, “desde abajo” o estructural-económico y “desde arriba” o político-institucional. El segundo por lo general alude a la dinámica socio-productiva, las características de la estructura agraria, el mapa empresarial y los consensos empresarios, es decir, a la territorialidad en la que se encuentra inserta la cooperativa. El tercero refiere a las políticas públicas en sus diferentes niveles y dimensiones (general, sectorial y cooperativa). Esta propuesta nos permite comprender las estrategias que se gestan en una determinada EOI a partir de las múltiples implicancias que asumen los tres niveles y, en consecuencia, distanciamos de aquellas que comprenden la dinámica de las cooperativas a partir de los condicionamientos que derivan del contexto o, por el contrario, aquellas que lo desconocen y priorizan la dinámica interna.

La Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda.: conflictos y negociaciones en torno a las estrategias de la EOI agroindustrial

La Cooperativa Justicialista de Monte Maíz Ltda.,⁸ ubicada en el sureste de la provincia de Córdoba —a continuación, adjuntamos un mapa a modo de ilustración—, emergió en 1953 a partir de la reconversión de una casa de ramos generales.



Fuente: elaboración propia

⁸ Cambió su nombre a Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. luego del golpe que derrocó a Juan Domingo Perón en 1955.

Rocío Soledad Poggetti

* Los censos organizan la información a partir de las divisiones político-administrativas del territorio. En función de ello, nos proporcionan un acercamiento a la región que nos interesa a través de los resultados departamentales de Unión y Marcos Juárez, ambos en el sureste de la provincia de Córdoba.

La posibilidad de solapar los mecanismos de reproducción clientelares en un contexto en el que el Estado tendía a intervenir en las funciones productivas, comerciales y financieras del agro es lo que hizo factible la migración hacia una forma jurídica que estaba siendo legitimada por las políticas públicas peronistas.⁹ En función de ello, emergió una EOI que hemos dado en llamar clientelar (1953-1967) en la que el gobierno estaba concentrado en los propietarios de la anterior firma y en un grupo de productores con los cuales mantenían redes densas de intercambio de capitales. La estructura administrativa y operativa era vertical, tenía dimensiones reducidas y se organizaba de acuerdo con las actividades que desarrollaba la cooperativa, las cuales reproducían el esquema de organización que disponía con anterioridad la casa de ramos generales: acopio, ferretería, tienda, supermercado. Un componente que las atravesaba a todas era el financiamiento de los asociados. La cooperativa mediaba entre los productores y la banca oficial, tal como lo hacía la anterior firma. La dirigencia establecía con los asociados una red de dependencias que los mantenían sujetos (simbólica y materialmente) y que se hacía más intensa mientras más se incrementaba el intercambio de capitales entre ellos. Por último, la territorialidad se circunscribía a los espacios en los que estaba asentada la base social, la cual se constituía por productores familiares capitalizados, es decir, productores agrícolas propietarios de unidades que oscilaban entre las 50 y las 200 hectáreas.

Hacia finales de la década de 1960 se acumularon un conjunto de tensiones que derivaron en la recomposición de las alianzas dentro de la estructura de poder.¹⁰ Esos conflictos anidaban en el desacople entre las estrategias de reproducción de la cooperativa, las posiciones de los productores dentro de la estructura de poder y los cambios socio-productivos que habían asumido un número importante de asociados. Los bienes y los servicios de la EOI clientelar se sostenían en el acopio y la comercialización de cereales mientras que los asociados que se habían apropiado de manera exitosa de prácticas productivas mixtas, desplazados de las posiciones claves en la toma de decisiones, demandaban a la dirigencia la incorporación de venta y consignación de ganado porcino. Es necesario mencionar que desde 1930, se produjo una transición en el sistema productivo regional. La disminución en la siembra-cosecha de cereales se acompañó del aumento de la cría de ganado vacuno y porcino y el cultivo de forrajeras para alimentación animal. En función de ello, la producción ganadera se incrementó en un 50% aproximadamente en los departamentos Unión y Marcos Juárez.¹¹

Estos productores mixtos fueron construyendo capital político a partir de la articulación de un discurso que interpelaba a la anterior dirigencia en nombre de los valores cooperativos. Expresiones tales como “(...) el hermano de mi señora fue el responsable de *hacerla cooperativa*”¹² remiten a una construcción discursiva que se apropiaba de ciertos principios para legitimar los cuestionamientos esgrimidos en torno a la inconsistencia entre los productores que capitalizaban las redes de intercambio de recursos y el desplazamiento de aquellos que se estaban reconvirtiendo a las nuevas lógicas productivas. Concretamente, cuestionaban la centralización en el proceso de toma de decisiones, la opacidad en la distribución de los beneficios propios de una cooperativa y la escasa representatividad de las estrategias socio-productivas en torno a las actividades de los asociados. A partir de las herramientas que le proporcionaba su capital económico, y legitimados bajo este discurso, sostuvieron un proceso de negociaciones con la dirigencia que les permitió desplazar a los anteriores propietarios de la casa de ramos generales y digitar las posiciones dominantes en la estructura de poder.

⁹ El peronismo histórico (1946-1955) benefició a las cooperativas con un conjunto de políticas tales como exenciones impositivas, beneficios en la comercialización y la distribución de maquinarias, créditos oficiales flexibles, entre otras. Para ampliar el análisis sobre el apuntalamiento material y simbólico que supuso este gobierno, sugerimos la lectura de Olivera (2015).

¹⁰ Elaboración propia sobre la base de las Memoria y Balance de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. Ejercicios n°: 10 (1/10/1962-30/09/1963), ejercicio n° 15 (01/09/1967-30/10/1968) y n° 16 (01/09/1968-30/10/1969).

¹¹ Elaboración propia sobre la base de los Censos Agropecuarios Nacionales de 1947, 1960 y 1969 disponibles en el repositorio digital del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).

¹² EV, comunicación personal, 20 de julio de 2021. El resaltado es nuestro.

“Entre la formalidad de las reglas, las disposiciones y las estrategias. Algunas notas para pensar la estructura organizativa e institucional de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. (finales del siglo XX y principios del XXI)”

En ese contexto se inició la construcción de una nueva EOI, la agroindustrial (1967-1992). La renovada dirigencia, constituida a partir de la alianza entre los productores mixtos y los agricultores que formaban parte de la estructura de poder en la anterior EOI, proyectó un proceso de descentralización política a partir de la división de tareas entre los órganos de gobierno y la gestión. En función de ello, la gerencia, que hasta el momento recaía en un productor, fue desdoblada en dos: gerencia administrativa y comercial. Para materializar los mecanismos institucionales que obraran a favor de “descentralizar la toma de decisiones”¹³ se nombraron dos apoderados. Como parte de este mismo proceso se organizó una división de tareas por la que los concejeros eran responsables de la definición de la política social, comercial y financiera de la CAMML, mientras que los gerentes de la administración cotidiana y el control de los encargados de las distintas secciones en que se organizaran las actividades de la cooperativa.¹⁴ Más allá de las proyecciones iniciales, lo cierto es que el poder continuó centralizado en la gerencia, los cargos ejecutivos del consejo y el grupo de productores con el que mantenían redes más densas de intercambio de capitales.

En la etapa inicial de esta EOI las estrategias de la cooperativa tendieron a diversificarse. Esto significaba concretamente que a las actividades que ya desarrollaba se sumaron aquellas que atendían a las reivindicaciones de los productores mixtos: cría, invernada y comercialización de cerdos y novillos (en menos medida). La posibilidad de reducir costos a través de la producción de alimento balanceado favoreció la construcción de la fábrica, en un momento en que las políticas públicas impulsaban los proyectos agroindustriales.¹⁵ En paralelo, la cooperativa emprendió un proceso de expansión territorial para captar mayores volúmenes de granos, forrajeras y ganado. Esto redundó en una ampliación de la territorialidad, asentada en la presencia física de la cooperativa en distintos espacios de la región, así como en un incremento del 62,7% de la base social.¹⁶

Esta expansión tenía como finalidad compensar los desequilibrios que comenzaron a manifestarse de manera temprana entre las nuevas unidades de negocios, en particular, en la sección hacienda. Ello pudo haber estado vinculado a dos procesos. Por una parte, la complejización de la estructura administrativa y operativa hizo que aumentaran los costos directos e indirectos. El incremento del recurso humano, que pasó de 15 empleados en 1967 a 65 en 1992¹⁷ estaba vinculado a la necesidad de atender las nuevas actividades y la masa creciente de asociados. Esta expansión, propia en la dinámica empresarial del contexto,¹⁸ afianzó la verticalidad y la segmentación del organigrama. Al mismo tiempo, la incorporación de profesionales para ocuparse del asesoramiento legal, impositivo, contable y veterinario de la cooperativa y los asociados y la contratación de especialistas en granos y/o administradores como encargados de las secciones, introdujo nuevos criterios de segmentación y jerarquización del personal que no se vinculaban a los saberes adquiridos en la experiencia sino a aquellos institucionalizados.

Por la otra, a las transformaciones productivas que se iniciaban de la mano de la revolución verde.¹⁹ La introducción temprana en la región sureste de la provincia de Córdoba de prácticas

¹³ CAMML, 07 de mayo de 1982, acta n° 501 del consejo de administración, folio 281.

¹⁴ CAMML, 28 de junio de 1983, acta n° 527 del consejo de administración, folio 315, CAMM, 28 de febrero de 1980, acta n° 468 del consejo de administración; 21 de octubre de 1980, acta n° 477 del consejo de administración; RB, comunicación personal, 27 de marzo de 2019.

¹⁵ Los gobiernos de corte desarrollista fomentaron el desarrollo de agroindustrias a partir de instrumentos monetarios, fiscales y crediticios. Si bien este es un tópico que no se ha profundizado en los estudios cooperativos, sugerimos la lectura de Olivera (2019) en el cual expone algunas políticas públicas vinculadas a las cooperativas agroexportadoras.

¹⁶ CAMM. Memoria y balance correspondiente al ejercicio n° 35 (1987-1988). Aunque la Ley de Cooperativas sancionada en 1973 había habilitado la operatoria con terceros no asociados, esta no era una estrategia a la que apelaran las cooperativas en el momento que nos ocupa.

¹⁷ CAMM. Memoria y ejercicio n° 12 (1964-1965) y n° 35 (1987-1988).

¹⁸ No hemos recuperado trabajos que aborden la dinámica empresarial del fordismo en las cooperativas argentinas. De manera indirecta se pueden advertir algunas de estas cuestiones en el trabajo de Novick, en particular en una compilación publicada por Fondo de Cultura Económica en el año 2000, en el que se reconstruyen un conjunto de dimensiones que aluden al pasaje del modelo de organización fordista al posfordista y, en ese marco, advierten las características que adquirieron las empresas durante la segunda mitad del siglo XX.

¹⁹ Se conoce con este nombre a la apropiación de las transformaciones que se produjeron en Europa en el marco de la segunda revolución agrícola. La incorporación de la maquinaria de siembra y cosecha, variedades de semillas híbridas, como la soja, por ejemplo, y de la inoculación de los cultivos permitieron que desde la década de 1960 se iniciara un proceso de recuperación del área sembrada y cultivada. Esto ha llevado a algunos autores a aludir a este proceso como agriculturización (Basky y Gelman, 2009).

que la literatura asocia a la difusión del agronegocio, en particular el cultivo de soja, acentuó los déficits en aquellas secciones vinculadas a la ganadería porcina (hacienda y balanceado), al tiempo que el acopio no se incrementaba como para compensar esas pérdidas. No obstante, el desacople entre las estrategias de la cooperativa y la nueva realidad regional no hicieron mella en una estructura política digitada por los productores mixtos. Para sostener el funcionamiento de la cooperativa y atender las crecientes demandas crediticias por parte de los asociados (en un contexto de restricción en la oferta de créditos para financiar el ciclo productivo del agro por parte de la banca oficial), la dirigencia recurrió al financiamiento con corredores y bancos privados. Eso hizo que, hacia finales de la década de 1990, el pasivo y el activo corriente superaran con creces el patrimonio neto. A continuación, exponemos una tabla en la que pueden observarse estos desequilibrios.

Tabla N° I
Resultados de las secciones de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. entre 1981 y 1991

	Cereales y oleaginosas	Hacienda	Semillas y semillero	Consumo y mercadería	Balanceado	Seguros
1981-82	800.163,22	452.007,51	0	0	0	--
1982-83	103.844,15	23.929,89	0	0	22.117,14	0
1983-84	183.636,59	122.348,20	0	0	130.838,31	0
1984-85	43.748,04	12.426,35	0	0	44.028,41	0
1985-86	23.506,35	13.165,38	--	0	28.552,26	0
1986-87	97.639,92	78.699,74	--	27.057,75	116.146,19	0
1987-88	71.123,69	286.620,51	--	437.452,47	284.578,33	10.884,4
1988-89	167.824,75	20.997,83	0	470.273,77	0	2.165,83
1989-90	432.363,59	778.151,88	0	1.837.455,56	28.804,48	0
1990-91	575.780,61	71.284,97	13.924,29	420.003,89	147.956,55	1.522,59
1991-92	575.693,06	251.872,78	0	112.960,85	22.901,4	14.506,4

Fuente: elaboración propia en base a los ejercicios N° 29 (1981-1982), N° 30 (1982-1983), N° 31 (1983-1984), N° 32 (1984-1985), N° 33 (1985-1986), N° 34 (1986-1987), N° 35 (1987-1988), N° 36 (1988-1989), N° 37 (1989-1990), N° 38 (1990-1991), N° 39 (1991-1992), N° 40 (1992-1993).

* En los años expresados en el cuadro no figura la unidad de negocios transporte como tal puesto que se los costos asociados a la movilidad y el acarreo de mercaderías o ganado se computaban como gastos indirectos de cada una de las unidades.

En esas condiciones, comenzaron a gestarse tensiones en el seno de la dirigencia producto del recambio que se estaba produciendo hacia mediados de 1980²⁰. Los nuevos consejeros eran productores que portaban un capital económico en ciernes producto de la reestructuración de sus estrategias de reproducción. En particular, nos referimos a la reorientación hacia las actividades agrícolas, con énfasis en el cultivo de soja con métodos de labranza convencionales, la ampliación en la escala de las unidades productivas a partir del arriendo, la expansión hacia regiones extra pampeanas y el uso de maquinaria propia para trabajar sus unidades ampliadas²¹. Las disputas que sostuvieron con los productores mixtos en torno al contenido de las estrategias y los resultados de los balances, por lo general deficitarios, les permitieron afianzar su capital social y simbólico, es decir, las redes con otros miembros de la dirigencia y/o asociados. La cesación de pagos que eclosionó en octubre de 1992 les permitió capitalizar sus recursos para retroalimentar su capital político y apropiarse de los espacios claves en la estructura de poder.

²⁰ CAMM. Memoria y balance del ejercicio n° 33 (1985-1986), n° 34 (1986-1987), n° 35 (1987-1988), n° 36 (1988-1989).

²¹ Hacia principios de 1990, el cultivo de soja estaba bastante difundido en la región sureste de Córdoba. En este sentido, un 50% aproximadamente del área productiva de los departamentos Unión y Marcos Juárez estaban destinados al cultivo de esta oleaginosa. Esta estimación la construimos a partir de los datos del Censo Agropecuario Nacional de 1988.

“Entre la formalidad de las reglas, las disposiciones y las estrategias. Algunas notas para pensar la estructura organizativa e institucional de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. (finales del siglo XX y principios del XXI)”

Discursos, representaciones y estrategias en torno a la reconversión

En ese contexto institucional, la renovada dirigencia instrumentó un conjunto de medidas que dieron en llamar “programa de reestructuración y ajuste”. Esas estrategias se gestaron en un contexto de cambios en la estructura agraria regional y, en consecuencia, en la dinámica socio-productiva de los asociados, tal como aludimos con anterioridad. Además, traducían a la dinámica empresarial de la cooperativa muchos de los consensos empresarios que se estaban consolidando en el marco de la transición hacia el neoliberalismo²² y, en particular, las interpretaciones de lo que debía ser una cooperativa exitosa esgrimidas por la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA),²³ federación de segundo grado a la que la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz se asoció unos años después (en 2008).²⁴ No podemos dejar de mencionar los factores del “desde adentro” que incidieron en ese proceso de definiciones. Nos referimos a las disposiciones del PI, es decir, a las prácticas instituidas que se hacen carne en los *habitus* de los agentes y que estos reproducen en sus estrategias. En particular, a la estructura de poder concentrada, las redes nucleadas por los productores “exitosos” en cada contexto, un vínculo asociativo mediado por el financiamiento y una territorialidad expansiva, entre otras.

La “mala administración” (NM, comunicación personal, 10 de junio de 2021) fue el eslogan que construyeron los productores del agronegocio para interpelar las estrategias de la EOI agroindustrial y condensaba, en cierta forma, las interpretaciones acerca de las causas de la cesación de pagos. La ausencia de una planificación adecuada, de la generación y la circulación de información como insumo para la toma de decisiones y de capacidades profesionales competentes para acompañar ese proceso hacían que la empresa fuera ineficaz e ineficiente.

Expresiones tales como “(...) nadie controlaba las cuentas, nadie controlaba nada”²⁵ o “(...) la cooperativa sino era por el desmanejo que no estaba registradas las cuentas, digamos, vos sacabas un dinero y no firmabas nada, un desorden total”²⁶ son sintomáticas de esa interpretación. Las dificultades advertidas en este sentido estaban relacionadas de manera directa con las capacidades de quienes ocupaban los cargos directivos. La alusión a “(...) estaba todo bastante distorsionado, personas que estaban en la presidencia que no tenían idea de lo que había pasado, el presidente no tenía idea lo que pasaba, le cayó de sorpresa como a nosotros [refiriéndose a la crisis institucional]” o “no había información de gerente hacia el consejo. Había una información más chica, viste. Entonces el consejo sabía poco”²⁷ vinculan de manera directa algunos componentes de la administración y el gerenciamiento tales como la planificación, el control y la circulación de la información con la experticia de la gerencia y el consejo.

En la introducción de la memoria correspondiente al ejercicio económico n° 40 (1992-1993) se condensaban estas interpretaciones y se adelantaban algunas de las medidas que formarían parte del programa de reconversión.

A modo de introducción, le indicamos que en cada sección se trata de obtener eficacia y eficiencia. Eficacia: consiguiendo el mejor resultado (...). Eficiencia: al más bajo costo, ecuación de difícil conformación pero que tuvo como conclusión la decisión de eliminar algunas actividades, la reducción del personal, de gastos superfluos, reestructurar funcionalidades, etc.²⁸

²² El neoliberalismo supuso cambios importantes en las instituciones y las prácticas que incidían en la acumulación del capital. La desregulación económica, comercial y financiera impactó fuertemente en la configuración de la producción y la comercialización agropecuaria.

²³ Para profundizar en el análisis de los discursos y las estrategias que instrumentó ACA para favorecer la reconversión de las cooperativas asociadas sugerimos la lectura de Poggetti y Carini (2022). En ese artículo abordamos la reconversión al agronegocio de ACA, los discursos que se gestaron en torno a la transición desde cooperativas tradicionales a modernas y algunos de los dispositivos de vinculación institucional que se diseñaron para transmitir estos sentidos.

²⁴ En la tesis incluimos un debate en torno a la categoría de vertiente y el carácter monolítico que se la ha atribuido en los estudios cooperativos. Por el momento, podemos decir que la cooperativa estaba asociada desde la década de 1980 a la Federación Argentina de Cooperativas Agropecuarias (FACA), aunque sus discursos y sus estrategias se distanciaban de a vertiente gremial que representaba FACA y se acercaban mucho más a los sentidos y las funciones que ACA atribuía a las cooperativas.

²⁵ NM, comunicación personal, 10 de junio de 2021.

²⁶ AC, comunicación personal, 29 de julio de 2021.

²⁷ VR, comunicación personal, 18 de junio de 2021.

²⁸ CAMM. *Memoria y balance*. Ejercicio económico n° 40 (1992-1993). Pp. 5.

Como se deja advertir en la cita, la posibilidad de transitar desde un tipo de “cooperativa tradicional” a una “moderna empresa de servicios”²⁹ tenía que ver, concretamente, con la reducción de un recurso humano y de una estructura operativa que se consideraban “sobredimensionadas”.³⁰ La “reestructuración hacia adentro” de las secciones abonaba a la eficiencia en la medida en que reducía costos y favorecía la construcción de un organigrama flexible, condición *sine qua non* para organizar de manera ágil la prestación de servicios de acuerdo con los requerimientos de las demandas de los asociados.

Otra dimensión clave de este discurso estuvo vinculada a las estrategias asociativas y a las socio-productivas. En cuanto a las primeras, se consideraba necesario racionalizar la “ayuda indiscriminada al asociado”³¹ y atar el vínculo a indicadores de solvencia económica y financiera. Lo segundo estaba relacionado a estas estrategias porque era necesario reorientar las actividades y ofrecer una gama de servicios que le permitiera a la cooperativa incursionar “tranqueras adentro” para acompañar, con una gama de servicios *aggiornados* al agronegocio, los procesos de reconversión de los asociados y reposicionar de manera competitiva a la cooperativa en el mercado agropecuario regional.

Una de las primeras estrategias que se instrumentó en el marco de ese programa fue la reorganización de la estructura política. Para ello, se negoció con los miembros de la dirigencia de la EOI agroindustrial su desplazamiento de los cargos ejecutivos. Estos fueron ocupados por los productores del agronegocio que habían capitalizado sus posiciones en el marco de la crisis. Al mismo tiempo, introdujeron algunas innovaciones institucionales que acentuaron una característica del perfil de la cooperativa, la concentración del poder. Se formó una comisión ejecutiva dentro del consejo, integrada por los mismos productores que tenían los cargos de presidente, secretario y tesorero, al tiempo que se designó para gerentes a quienes ocupaban la presidencia y la vicepresidencia de ambos órganos. Esta cooptación de los espacios claves para incidir en la toma de decisiones les permitió excluir a las voces disonantes dentro de los órganos colegiados y vencer las resistencias en torno a la desarticulación de algunos de los cimientos que sostenían la EOI agroindustrial.

Para reducir el activo y el pasivo corriente, se diseñaron las licitaciones públicas o concursos de precios en los que la cooperativa oficiaba como nexo entre un deudor que ofrecía un bien mueble o inmueble y un acreedor que lo recibía como medio de pago para reducir los activos (físicos o líquidos) depositados en la cooperativa. Se llevaron a cabo cincuenta y una licitaciones. Los asociados que ingresaron como oferentes eran por lo general productores que manifestaban dificultades para reconvertirse al agronegocio y que, en función de ello, no participaban de manera activa en las redes de intercambio de capitales (o lo hacían de manera laxa). Los oferentes accedieron de manera desigual a esos bienes (que iban desde maquinaria, animales, terrenos y casas hasta instalaciones para criadero) según la cuantía y el tipo de capital del que eran portadores con el objetivo de retroalimentar sus recursos económicos. Por lo general, aquellos que complementaban capital político, simbólico y/o económico con el social eran los más favorecidos en esos intercambios.³²

En definitiva, las licitaciones catalizaron dos procesos complementarios sobre la base social. Por una parte, nutrieron la reconversión exitosa de aquellos productores que detentaban posiciones claves en la cooperativa. Por el otro, acompañaron el desgranamiento de la base social que, hacia 1996, se redujo en un 50% aproximadamente. Los más afectados en esta reestructuración fueron los productores chicos que salieron de la cooperativa y/o de la actividad agropecuaria a raíz del proceso de endeudamiento en el que habían incurrido desde finales de 1980. La base social perdió matices para tomarse un conjunto más homogéneo en torno a los productores del agronegocio.³³ A esto abonaron las estrategias asociativas. Lo que desde las perspectivas neoinstitucionalistas fue entendido como un incremento en la instrumentalidad de las relaciones entre asociados y

²⁹ Ambas expresiones forman parte del discurso de ACA y condensan un conjunto de interpretaciones que fueron apropiadas por la renovada dirigencia de la cooperativa para entender los cambios que debían transitar con la finalidad de constituirse en empresas competitivas en el marco del agronegocio.

³⁰ NM, comunicación personal, 10 de junio de 2021.

³¹ NM, comunicación personal, 10 de junio de 2021.

³² Esta reconstrucción la realizamos a partir de la carpeta de licitaciones que se encuentra en el repositorio de la Cooperativa.

³³ Esta interpretación la construimos a partir del padrón de asociados y los censos agropecuarios, en particular el del 2002.

“Entre la formalidad de las reglas, las disposiciones y las estrategias. Algunas notas para pensar la estructura organizativa e institucional de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. (finales del siglo XX y principios del XXI)”

cooperativa, puede pensarse en realidad como una reorganización en los criterios de vinculación que obedecía a dos cuestiones complementarias, es decir, como el resultado de la puja por imponer las condiciones y/o los criterios que regulan las reglas del juego. La eficiencia empresarial y su competitividad se alimentaban de la racionalización ese ese vínculo. Esto significaba, de manera concreta, que la rentabilidad y la solvencia de cada productor eran la llave de acceso a los distintos servicios y que todas las operaciones debían estar mediadas por la firma de contratos con garantía ejecutable. Lejos quedaban aquellas ideas románticas, asociadas discursivamente a las cooperativas “tradicionales”, en las que la cooperativa era el sostén de los productores. Esta interpretación tomaba en cuenta, además, la mayor laxitud en las redes de sociabilidad que manifestaban los productores del agronegocio, es decir, la multireferencialidad de sus vínculos. Como primera medida, se cerraron las líneas de financiamiento que tenían criterios de acceso flexibles. La operatoria con crédito en las distintas secciones o los préstamos de dinero se reorganizaron bajo nuevas condiciones. Para cada tipo de operación se establecieron criterios distintos. En el caso de los créditos que otorgaba la cooperativa, se instrumentaba la firma de un contrato escrito en el que definían las pautas de otorgamiento y devolución y el respaldo de las deudas con la hipoteca sobre un bien mueble o inmueble a favor de la cooperativa. Para el financiamiento de insumos en cuenta corriente se exigía sólo la firma del contrato. En el caso de las ventas anticipadas de soja se incorporaba una cláusula en el contrato escrito en la que se estipulaba el porcentaje del sembradío comprometido en la venta e imponía la obligación de contratar un seguro contra granizo.³⁴ Como en el caso de las licitaciones, el acceso de los asociados a estos servicios financieros estaba vinculado a su posición. Así, estas condiciones se flexibilizaban en función de la densidad o la laxitud de los intercambios que sostenían con la dirigencia y el núcleo de productores que detentaban espacios claves en la estructura de poder. El proceso de reorganización de las secciones, todavía en ciernes, acompañó la transición hacia la EOI agroempresarial. Durante la reconversión fueron eliminadas la cría y la comercialización de cerdos, así como la tienda y el supermercado con el objetivo de adecuar la operatoria de la empresa a las características que adquiriría la dinámica productiva regional. Más importancia asumió en este momento la reorganización de cada una de las unidades y, por lo tanto, del organigrama empresarial. Para reducir el “gigantismo” de la cooperativa se procedió a eliminar personal administrativo y operativo que se consideraba excedente y a la venta de muebles e instalaciones. Esta última cuestión abonó a la reconfiguración de la territorialidad de la cooperativa. El desprendimiento de infraestructura dispersa en el territorio no redundó en una reducción de su área de influencia, todo lo contrario, esta tendió a ampliarse en la medida en que algunos productores más capitalizados comenzaron a desarrollar parte de sus actividades en regiones extra pampeanas.

Finalmente, para que ese organigrama reducido fuera más eficiente (la planta permanente se redujo a 25 empleados),³⁵ se introdujeron procedimientos administrativos y de gestión tales como planillas para generar datos, sistemas de cómputos para administrar y consultar esa información y estandarización de los procesos de admisión y expulsión de los asociados.³⁶ Todos estos procesos fueron construyendo los cimientos sobre los que asentaron las estrategias de *management* durante la nueva EOI.

Consideraciones finales

A partir del análisis de la trayectoria de una cooperativa de primer grado radicada en el sureste de la provincia de Córdoba hemos procurado mostrar que la dinámica “desde adentro”, interna, no es un mero reflejo de las condiciones “desde arriba” y “desde abajo” en las que está inserta la empresa y que la configuración de las estrategias propias de cada contexto, exceden las formalidades que emanan del modelo organizativo. Quizás esto no represente una novedad. Sin

³⁴ CAMM, 10 de enero de 1993, acta n° 650 del consejo de administración.

³⁵ CAMM, *Memoria y balance*. Ejercicio económico n° 41 (1993-1994).

³⁶ CAMM, 29 de marzo de 1994, acta n° 692 del consejo de administración, folio 116; 24 de mayo de 1993, acta n° 664 del consejo de administración; 3 de octubre de 1995, acta n° 736 del consejo de administración, folio 172; 14 de marzo de 1995, acta n° 722 del consejo de administración, folio 152; 28 de septiembre de 1996, acta n° 762 del consejo de administración.

embargo, nos parece relevante recuperar la potencialidad de esta perspectiva de análisis para explicar la trayectoria de las cooperativas agropecuarias pampeanas. Proponemos hacerlo a partir de las categorías de EOI y PI. Estas permiten abordar las posibilidades, los ritmos y las modalidades concretas que asumieron los procesos de reconversión al agronegocio.

La estructura organizativa se constituye como aquellos lineamientos que orientan el contenido de las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas de acuerdo con un conjunto de factores. Entre ellos destacamos: las características de la territorialidad en la que está inserta la cooperativa, la composición de la estructura de poder, las actividades que desarrolla, la vertiente a la adscribe, la escala de sus actividades, el grado de integración en la cadena agroindustrial, el modelo organizativo. Como podrá advertirse, esos componentes son dinámicos y, cuando cambian, van alterando las características que asume la estructura. Ahora bien, su modificación no es lineal o, en otros términos, los cambios en alguno de los componentes y/o de las estrategias no necesariamente implica un efecto cadena sobre las restantes y, mucho menos, que impacten en los *habitus* institucionales. El perfil, entendido como aquel conjunto de disposiciones que van cristalizando a lo largo de la trayectoria empresarial y que se constituyen en el núcleo duro de su empresarialidad, puede reabsorber el potencial carácter disruptivo de algunas estrategias.

A partir del análisis de la cooperativa objeto de estudio, podemos advertir que las transiciones entre una EOI y otra se produjeron en momentos de cambios en el modelo de desarrollo agrario y, por lo tanto, en el debilitamiento de la reproducción exitosa de la empresa. La emergencia de una estructura productiva mixta, hacia mediados del siglo XX, o del agronegocio, hacia principios del XXI, alteraron las posiciones de los productores dentro de la cooperativa, pero esto no se tradujo de manera automática en la composición de la estructura de poder, digitada por los productores que sostenían, hasta el momento, una reproducción exitosa. Las pujas por ocupar las posiciones dominantes y capitalizar los espacios para tomar decisiones tenía que ver, en definitiva, con la imposición de los criterios para regular las reglas del juego. Los discursos esgrimidos por estos agentes se presentaban de manera disruptiva respecto a las estrategias de la EOI, nutridos por lo general a partir de los consensos empresarios propios de cada contexto. No obstante, estos productores eran agentes socializados dentro de la cooperativa y, en cuanto tales, portadores de *habitus*, es decir, disposiciones adaptadas a las condiciones objetivas desde las cuales emergieron y que, en definitiva, imponían un conjunto de alternativas posibles. Sus estrategias pueden ser explicadas entonces a partir de las disposiciones propias del PI y de las posiciones ocupadas en la estructura agraria regional y en la estructura de poder de la cooperativa.

Desde la década de 1980 podían advertirse en la EOI de la cooperativa que estudiamos un cúmulo de tensiones que encontraban parte de su explicación en el recambio que se estaba produciendo dentro de la dirigencia. Un conjunto de asociados, que se estaba apropiando con éxito de las nuevas lógicas productivas vinculadas a la soja, el arriendo y la ampliación de la escala, pugnaban por modificar el contenido de las estrategias. No sólo porque se consideraba que no respondían a la dinámica de la territorialidad en la que estaba inserta la empresa (y a la propia) sino, también, se alejaban de los consensos en torno al “deber ser” de una cooperativa “moderna”. Durante el neoliberalismo y su traducción productiva, el agronegocio, se modificaron las reglas de juego en las que operaban las empresas agropecuarias, a las que no eran ajenas las cooperativas del sector. En este sentido, la reconversión era una condición *sine qua non* para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo y concentrado.

En el marco de la crisis financiera que se produjo en 1992 en la cooperativa, estos productores capitalizaron los recursos económicos derivados de sus actividades productivas para nutrir sus redes dentro de la empresa y convertirlos en capital político. El discurso que sostuvo la transición hacia la renovación de las estrategias se presentó a sí mismo como una ruptura radical con respecto a la trayectoria empresarial de la cooperativa y desconocía, por lo tanto, los múltiples hilos de persistencia sobre los que se sostuvo. A partir de ese momento, se afianzó el recambio de los componentes de la estructura, proceso que había iniciado en la década anterior. Las estrategias de la EOI que comenzó a emerger en ese momento representaban, en algunos aspectos, una ruptura respecto a las estrategias de la anterior EOI mientras que, en otras, suponían la resignificación de lógicas asociativas y socio-productivas preexistentes para adecuarlas al nuevo contexto.

Las estrategias socio-productivas fueron las primeras en comenzar a transformarse. Así, por ejemplo, se desarticulaban rápidamente las unidades de negocios vinculadas a la cría y la

“Entre la formalidad de las reglas, las disposiciones y las estrategias. Algunas notas para pensar la estructura organizativa e institucional de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. (finales del siglo XX y principios del XXI)”

comercialización de cerdos y las relacionadas a la provisión de mercaderías para la unidad familiar, secciones que perdían rentabilidad en el marco de la expansión del agronegocio en el sureste cordobés. Las estrategias asociativas fueron acompañando esos cambios. En el seno de una vertiente cooperativa que pugnaba por racionalizar el vínculo con los productores asociados y gestionarlo a partir de criterios mercantiles, la eliminación de una serie de dispositivos de financiamiento o la introducción de procedimientos para mediar contractualmente las operaciones del asociado obraban en ese sentido. Esto no significa que las actividades financieras perdieran importancia, aunque sí adquirieron otro sentido que ya no era la intermediación como en los inicios de la cooperativa ni la ampliación y la diversificación de la cartera crediticia como en la estructura anterior.

En cambio, aquellas estrategias que atañen a la estructura de poder tendieron a resistir mucho mejor los cambios. Si miráramos las estrategias de gobierno en relación con el marco normativo, podríamos concluir que había un gran distanciamiento y/o una contradicción entre los estatutos y las prácticas. No obstante, evaluando las disposiciones del perfil de la cooperativa advertimos que la concentración del poder decisorio en un reducido grupo de productores vinculados a través de redes, que podían o no ocupar cargos ejecutivos en el consejo y/o la gerencia, formaba parte de sus *habitus* organizativos. Al mismo tiempo, advertimos que esa concentración se correspondía, en cada estructura que hemos identificado para analizar la trayectoria de la cooperativa, con los productores más capitalizados del agro regional que iban desplazando hacia los cargos políticos más fluctuantes dentro del gobierno a aquellos que, aunque pudieron haber detentado cuotas de poder relevantes con anterioridad, manifestaban dificultades de reconversión.

El organigrama empresarial continuó diagramado a partir de las secciones en que se organizaban los servicios que prestaba la cooperativa y asentado en la verticalidad. La reconversión no se alejó de este modelo al tiempo que tendió a afianzar una característica que ya se había advertido en la EOI anterior, la profesionalización. La contratación en planta o como asesores de un conjunto de profesionales desplazó los saberes acumulados en la experiencia como criterio de jerarquización por aquellos saberes institucionalizados que portaban contadores, abogados, licenciados en administración, en sistemas, ingenieros, veterinarios.

En definitiva, podemos pensar que las reconversiones al agronegocio manifestaron ritmos y lógicas desiguales, según hayan sido las condiciones internas que permearon la apropiación de la renovada dinámica socio-productiva y empresarial de este modelo de desarrollo agrario. Lejos de la linealidad que se ha supuesto, la dinámica del “desde adentro” impuso tiempos disímiles, vinculados a sus componentes y a los procesos de negociación y conflicto que se abrían según se tensionaran o no esos componentes y, por lo tanto, las estrategias. Así como no fueron procesos lineales, los resultados tampoco fueron uniformes, es decir, no se tradujeron en un abanico homogéneo de cooperativas del agronegocio. En ese tránsito, las estrategias de reconversión no se articulaban sobre el vacío sino sobre un conjunto de disposiciones que les imprimían características singulares.

Referencias bibliográficas

- Acuña, C. (1994). El análisis de la burguesía como actor político. Seminario: Empresas y Estado en América Latina. Balance y perspectivas. Ponencia presentada en el VI *seminario organizado por el grupo de trabajo “Empresarios y Estado”* del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO). México.
- Albuquerque, A. (2002). Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. *Administración y organizaciones*, pp. 15-44. Recuperado de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/download/313/294>
- Barsky, O. y Gelman, J. (2009). *Historia del agro argentino. Desde la conquista hasta comienzos del siglo XXI*. (3 ed.). Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- Bageneta, M. (2021). Expansiones cooperativas. Acciones, estrategias y narraciones de la Unión Agrícola de Avellaneda (Santa Fe) en el agronegocio (1990-2017). En Poggetti, R. y Carini, G. (comps.). *El cooperativismo agropecuario argentino entre el Estado y el mercado. Actores y procesos en perspectiva histórica*. Río Cuarto-Buenos Aires: UniRío-Idelcoop, pp. 153-180.
- Bourdieu, P. (2000). *Poder, derecho y clases sociales*. España: Palimpsesto.
- Carricat, P. (2012). Procesos de territorialización y desterritorialización en el mundo cooperativo. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, 36, pp. 29-56. Recuperado de <https://studylib.es/doc/6696093/procesos-de-territorializaci%C3%B3n-y-desterritorializaci%C3%B3n-en-el>

- Castellani, A. y Gaggero, A. (2011). Estado y grupos económicos en la Argentina de los noventa. En Pucciarelli, A. (Coord.). *Los años de Menem. La construcción del orden liberal*. Buenos Aires: Siglo veintiuno editores, pp. 263-292.
- Gras, C. y Hernández, V. (2013). Asociatividad del empresariado agrícola en Argentina. AACREA y AAPRESID en perspectiva. En Muzlera, J. y Salomón, A. (coords.). *Sujetos sociales del agro argentino. Configuraciones históricas y procesos de cambio*. Prohistoria: Rosario, pp. 35-68.
- Gorenstein, S.; Barbero, A. y Gutiérrez, R. (2000). El impacto de los cambios institucionales en el cooperativismo agropecuario pampeano. Ponencia presentada en el *Seminario Internacional, Bogotá: Universidad Pontificia Javeriana*. Bogotá, Colombia.
- Lattuada, M. y Renold, M. (2004). *El cooperativismo agrario ante la globalización. Un análisis sociológico de los cambios en su composición, morfología y discurso institucional*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Lattuada, M. (2006). *Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina. Transformaciones institucionales a fines del siglo XX*. (1 ed.). Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Lattuada, M. et al (2011). *Cooperativismo y capital social en la agricultura argentina a comienzos del siglo XXI*. Buenos Aires: PROSAP.
- Molia, L. (2021). Devenir del cooperativismo algodonero chaqueño. En Poggetti, R. y Carini, G. (comps.). *El cooperativismo agropecuario argentino entre el Estado y el mercado. Actores y procesos en perspectiva histórica*. Río Cuarto-Buenos Aires: UniRío-Idelcoop, pp. 41-64.
- Moyano Estrada, E. (2008). Capital social y acción agrícola en el desarrollo agrario. *Revista española de sociología*, 10, pp. 15-37. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3752654.pdf>
- Novick, M. (2000). "La transformación de la organización del Trabajo", en De la Garza, E. (comp.) (2000). *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Olivera, G. (2015). Cooperativas y gremios chacareros como piezas claves en la policía agraria peronista. En: Graciano, Osvaldo y Olivera, Graciela (Comp.). *Agro y política en la Argentina. Tomo II. Actores sociales, partidos políticos e intervención estatal durante el peronismo 1943-1955*. CICCUS: Buenos Aires, pp. 197-268.
- Olivera, G. (2019). La reforma agraria en las políticas peronista, desarrollista y en la Federación Agraria Argentina, 1943-1959. *Estudios Rurales*, vol. 9, 17, pp. 103-131. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7678320>
- Poggetti, R. y Carini, G. (2022). Racionalización, eficacia y competitividad empresarial: la Asociación de Cooperativas Argentinas y su "programa de reconversión cooperativa" frente al agronegocio (1991-2005). *H-industri@: Revista de Historia de la Industria, los Servicios y las Empresas en América Latina*, 30, pp. 27-45. Recuperado de <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/H-ind/article/view/2300>
- Rodríguez, L. (2021). Asociacionismo en la agroindustria yerbatera: entre los principios cooperativos y la lógica de mercado (1966-2013). En Poggetti, R. y Carini, G. (comps.). *El cooperativismo agropecuario argentino entre el Estado y el mercado. Actores y procesos en perspectiva histórica*. Río Cuarto-Buenos Aires: UniRío-Idelcoop, pp. 125-152.
- Serna, J. y Pons, A. (2003) En su lugar. Una reflexión sobre la historia local y el microanálisis. *Prohistoria*, año VI, 6, pp. 107-126. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/281/28100403.pdf>
- 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, pp. 73-95. Recuperada de https://www.ciea.com.ar/uploads/files/Supervivencia_de_las_cooperativas_agropecuarias_pampeanas_Estrategias_para_resolver_la_tensi%C3%B3n_Competitividad_%E2%80%93_Solidaridad_924.pdf

Recibido: 07/02/2023
Evaluado: 01/04/2023
Versión Final: 26/05/2023