

La profesionalización de la gestión en las empresas agrarias pampeanas: principales tendencias y tensiones en los territorios

Manuela Moreno - María Dolores Liaudat

CONICET/IESAC-UNQ-CIC

Diciembre, 2024

Resumen

En las últimas décadas, el avance del capital sobre el agro pampeano de la mano del modelo de los agronegocios generó profundas modificaciones en las formas de producción y de trabajo. Estos aspectos han sido abordados ampliamente por los estudios sociales agrarios. Sin embargo, hay un rasgo central de estas transformaciones al cual no se le ha prestado suficiente atención. Nos referimos a la complejización de las tareas de dirección en las empresas agrarias, denominado por la literatura académica y los discursos empresariales como "profesionalización". El objetivo de esta investigación es realizar una caracterización de este proceso, a partir de identificar algunas de las principales tendencias y tensiones en los territorios. Con este fin se analizan datos de los últimos censos nacionales agropecuarios y entrevistas a actores agrarios de la provincia de Buenos Aires realizadas entre los años 2010 y 2018.

Palabras clave: PROFESIONALIZACIÓN, GESTIÓN, AGRO PAMPEANO, TRABAJO

Abstract

In recent decades, the advance of capital over Pampean agriculture hand in hand with the agribusiness model generated profound modifications in the forms of production and work. These aspects have been widely addressed by agrarian social studies. However, there is a central feature of these transformations that has not been given enough attention. We refer to the complexity of management tasks in agricultural enterprises, referred to by academic

literature and business discourses as "professionalization". The aim of this research is to characterize this process, identifying some of the main trends and tensions in the territories. The analysis is based on data from the national agricultural censuses and interviews with agrarian actors in the province of Buenos Aires carried out between 2010 and 2018.

Keywords: PROFESSIONALIZATION; MANAGEMENT; AGRO PAMPEANO; WORK

1 Introducción

Desde los años 1970, en el marco de una nueva etapa del capitalismo, el régimen agroalimentario pasó a estar controlado por unas pocas multinacionales que promovieron la reorganización de las agriculturas nacionales para articularlas con sus cadenas globales de abastecimiento. En este contexto, el agro pampeano atravesó el pasaje de una agricultura basada en un sistema de labranza convencional y con menor utilización de insumos industrializados, a una agricultura con una mayor utilización de semillas mejoradas, agroquímicos y nuevas prácticas como la siembra directa. Esta transformación reconfiguró las relaciones entre los actores agrarios, y generó grandes impactos sociales y en el modo de trabajo al interior de las explotaciones. En el marco de la desregulación en el sector (que formó parte de la aplicación del modelo neoliberal en nuestro país), una gran parte de las unidades productivas desaparecieron al no poder sostener las escalas necesarias para afrontar los cambios productivos bajo el patrón dominante. En los últimos 30 años, las explotaciones agropecuarias (en adelante EAPs) se redujeron en un 40% a nivel nacional y en un 49% en la región pampeana (elaboración propia en base a INDEC). Pero este proceso de concentración no solo implicó la desaparición de unidades productivas sino también una modificación en las formas de trabajo al interior de las mismas en dos aspectos centrales: una redefinición de la división del trabajo y una complejización de las tareas de dirección, que la literatura académica y las organizaciones empresariales han denominado “profesionalización”. El primer aspecto, los cambios en la organización del trabajo, ha sido relevado profundamente por diversos estudios. Principalmente, los análisis muestran la expansión de la tercerización de labores como forma central de resolver las tareas agrícolas (Lódola y Bigo, 2013), estrategia que empujó no sólo la disminución del trabajo manual al interior de las unidades productivas, al deslocalizar la mano de obra de un capital a otro (de los productores a los contratistas) (Villulla, 2015), sino que también impulsó a una nueva división del trabajo, al fragmentar y especializar las tareas cen-

trales para desarrollar la producción (García y Vértiz, 2021). Sobre el segundo, la complejización de la gestión o “profesionalización”, ha sido mucho menos abordada. Si bien en las entidades (principalmente las de carácter más “técnico”, como por ejemplo la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola, AACREA), espacios académicos que brindan formación vinculada al agro y medios sectoriales, se ha dedicado amplio espacio a la difusión de la profesionalización de las empresas agropecuarias (principalmente las familiares), en los estudios sociales agrarios este tema ha sido escasamente estudiado. Las pocas investigaciones que han tocado el tema han señalado a la profesionalización como la incorporación de nuevos saberes para gestionar la empresa agropecuaria en la etapa actual, así como también una tendencia que genera importantes rupturas en la gestión y dirección de las empresas agropecuarias (Gras y Hernández, 2013) y en las dinámicas internas y externas de las asociaciones de productores (Carini, 2019). Paralelamente, también se han destacado ciertas resistencias a este proceso entre los productores familiares que reivindican los saberes anclados en la experiencia (Muzlera, 2009). En general, en estos trabajos la profesionalización fue abordada como un proceso concomitante o consecuencia de otros cambios que fueron objeto de estudio central, pero no se analiza en particular de qué modo se transforma la gestión de las empresas agropecuarias y qué tensiones atraviesan los actores en este proceso. Estos interrogantes constituyen la hoja de ruta de este trabajo cuyo objetivo es realizar una caracterización de la profesionalización en el agro pampeano, identificando algunas de las principales tendencias y tensiones en los territorios. El análisis propuesto se fundamenta en la construcción de datos comparativos de los dos últimos censos nacionales agropecuarios (en adelante CNA)¹, y en un análisis de entrevistas en profundidad a actores agropecuarios de diverso perfil, realizadas en el marco de nuestras investigaciones doctorales entre los años 2010 y 2018, en partidos pertenecientes a zonas de la provincia de Buenos Aires con distin-

¹Cabe aclarar que se trabajará con los CNA 2002 y 2018 porque contienen datos comparables para los temas con los que trabajamos en este artículo (que los censos anteriores no relevaron). Además, también mencionamos que no se consideró al CNA 2008 porque tuvo importantes problemas en su realización y, por ende, presenta problemas de fiabilidad (Azcué Ameghino y Fernández, 2019).

tas características agroecológicas.²

2 Transformaciones tecnológicas, nuevas formas de gestión e impactos territoriales

Para abordar el proceso de profesionalización y sus implicancias es preciso comprender, en primer término, el cambio tecnológico y organizacional que viene experimentando el sector agropecuario argentino, como parte de las transformaciones tecnológicas para la producción e innovaciones en la comunicación que se aceleraron en las últimas décadas a nivel mundial. En el agro argentino, una primera etapa de esta incorporación de las nuevas tecnologías se gesta alrededor de los años '60 y '70, de la mano de la Revolución Verde que implicó la aparición de nuevas variedades de semillas de alto rendimiento, el uso intensivo de fertilizantes y agroquímicos, y un aumento de la mecanización (Wahren, 2020). En esta etapa el proceso de innovación y difusión estuvo liderado por los institutos de investigación de los países centrales, pero en la adaptación y difusión a nivel local jugaron un papel fundamental los organismos estatales de ciencia y tecnología (principalmente Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, INTA) y entidades sectoriales de carácter técnico (como AACREA) (Albaladejo, 2021). El protagonista en la incorporación de estos cambios tecnológicos fue el "productor familiar agropecuario autónomo", que en los años previos a partir de una serie de legislaciones favorables a los arrendatarios había logrado obtener la propiedad de la tierra. Este productor monopolizaba las decisiones en su empresa, operaba con capital (fijo y circulante) de su propiedad y desarrollaba la actividad a riesgo propio (Albaladejo, 2006). A su vez, si bien acudía al asesoramiento del INTA o

de entidades como AACREA, tenía el monopolio del conocimiento necesario para dirigir su explotación, el cual era principalmente de carácter tácito, se acumulaba por experiencia, y se basaba en destrezas intuitivas y en un manejo artesanal de la tecnología disponible (Bisang et al, 2008). El epicentro territorial del desarrollo de este modelo- a diferencia del pasado signado por la centralidad del campo o los pequeños pueblos rurales- fueron las ciudades próximas al espacio productivo o "agro-ciudades" (Albaladejo, 2013), que se convirtieron en el centro institucional, de consumo y de servicios para este tipo de agricultura, y, para gran parte de los actores productores, de residencia y vida. A partir de los años 1970 la tendencia a la incorporación de nuevas tecnologías se aceleró, pero será en la década de 1990 que se termina de consolidar el salto productivo en el agro argentino. En este sentido, un hito fundamental fue la introducción de la siembra directa (SD) y, posteriormente, la aprobación del uso de organismos genéticamente modificados (OGM). A diferencia de las innovaciones de la Revolución Verde, estos últimos cambios tecnológicos fueron impulsados a nivel mundial por grandes firmas multinacionales, principalmente provenientes de la industria química. La combinación de estas tecnologías, que se conocen como el "paquete tecnológico" (SD+OGM+Agroquímicos), fueron adoptadas de modo masivo en nuestro país³, generando importantes transformaciones en la organización del trabajo agropecuario. Entre algunas de las tendencias principales al respecto se encuentra una creciente separación entre propiedad de la tierra y la gestión de la producción, y entre trabajo físico y tareas de gestión (ejecutadas en lugares remotos), los cuales, a su vez, generaron modificaciones en los actores involucrados en la producción. Sobre los cambios en los actores agrarios, nos referimos, por un lado, a la aparición de nuevas empresas que se vinculan al de-

²Se trata de alrededor de 144 realizadas en las siguientes zonas: el noreste, zona agrícola (Baradero, San Pedro, Arrecifes), el noroeste, zona históricamente agrícola ganadera (Junín y Pehuajó) y sudeste con partidos tradicionalmente ganaderos (Ayacucho y Mar Chiquita).

³Los datos muestran que, para el caso de la siembra directa, en la campaña 2021/22, su utilización superó el 90% del área sembrada en el país. Dentro de la región pampeana, en el norte de la provincia de Buenos Aires y sur-centro de Córdoba, sur de Santa Fe esta adopción osciló entre el 92 y 98% (InReTAA, 2023). En relación a las semillas, durante la campaña 2022/2023, el 100% de la soja, 100% del algodón y más del 99% del maíz que se cultivaron en nuestro país fueron transgénicos (ARGENBIO). La difusión de las semillas genéticamente modificadas fue acompañada de una utilización más intensiva de agroquímicos. Si se evalúa en el tiempo, se puede observar claramente una tendencia creciente en su uso, pasando de 151,3 millones de kilogramos o litros de productos comercializados en el año 2002 a cerca de 317 millones de kilogramos o litros en 2012 (CASAFE, 2012).

spliegue de formas de producción en red, se estructuran por medio de uniones transitorias, tienen fuerte presencia del capital financiero y se expanden en los diferentes eslabones de la cadena. Si bien puede desarrollarse en empresas de diversa escala, destacamos que es la forma predominante de uno de los actores de la cúpula del sector, las “megaempresas” de escala transnacional. Por otro lado, algunos actores históricos del agro pampeano presentaron modificaciones sustanciales. Por ejemplo, las/os grandes y medianas/os estancieras/os que tradicionalmente se abocaron a la ganadería extensiva, fueron incorporando cada vez más la realización de actividades agrícolas con el nuevo paquete tecnológico y la tercerización de gran parte de las labores (Grosso, et. al, 2010). Por otra parte, las/os productora/es familiares pequeñas/os y medianas/os abocados históricamente a las actividades agrícolas, atravesaron en las últimas décadas un proceso de “aburguesamiento” (Balsa, 2006) basado en la pérdida progresiva de la lógica de trabajo familiar, sobre todo a partir de la incorporación de las nuevas tecnologías, la tercerización de gran parte de las labores y la especialización productiva. La literatura académica ha planteado que estos cambios en el modo de producción y en los actores agrarios consolidan un modelo “desterritorializado” (Guibert et al., 2011). Sin embargo, compartimos con Albadalejo (2006) que lo importante en la territorialidad del agronegocio, a diferencia del modelo agropecuario anterior, es que las pequeñas y medianas ciudades de la región pampeana pierden centralidad económica. A la vez que la adopción de los nuevos parámetros tecnológicos afectó particularmente a la pequeña producción, que es la que tiene un mayor vínculo económico, social e identitario con los territorios locales. Sobre estas consecuencias de la aplicación del nuevo modelo tecnológico, cabe señalar, en primer lugar, si bien esta adopción produjo un fuerte incremento en la productividad por hectárea⁴, también generó importantes impactos sociales. La incorporación de estas tecnologías aumentó los costos de producción por unidad de superficie, reduciendo los ingresos netos por hectárea. Este incremento es el que ex-

plica, en parte, el desplazamiento de la pequeña producción (por abandono, venta o arrendamiento de tierras de las/os productoras/es con menos disponibilidad de capital) frente a la presión por la producción en escala para obtener rentabilidad, en un marco de ausencia de protección estatal. Asimismo, la pérdida de EAPs junto con la implementación de tecnología ahorradora de mano de obra han generado la profundización del despoblamiento rural. La población de los espacios rurales dejó de encontrar lugar en los nuevos esquemas socio-productivos (Iscaro, 2020). En segundo lugar, los nuevos parámetros tecnológicos generaron una enorme dependencia con las empresas transnacionales (en adelante ET) en un doble sentido. Por un lado, las ET además de concentrar la producción y desarrollo del paquete tecnológico, pasaron a tener capacidad de intervención directa en los canales locales de comercialización de los insumos. A pesar de que parte importante de las operaciones de venta las siguen realizando agronomías locales, las ET introdujeron en muchas de ellas software de gestión como el CRM (Customer Relationship Management), que les permite manejar de modo centralizado la información de los comercios y la facturación, y regular los precios de venta (Carabajal, 2013). Así, las/os productores perdieron capacidad de negociación al enfrentarse ahora a un oferente sumamente concentrado que fija sus precios en dólares. Por otro lado, bajo las lógicas del modelo productivo imperante se requiere de la introducción de innovaciones tecnológicas de manera constante, ya que la mayoría de los problemas productivos son “resueltos” a partir de la incorporación de algún tipo de insumo o equipo externo, generalmente de origen industrial (Cáceres, 2015). Por tal motivo, las/os productores son clientes “cautivas/os” de las multinacionales que desarrollan y patentan dichas tecnologías. Y se genera hacia ellas/os una exigencia de “estar al día” en relación a los últimos avances en materia tecnológica, para lo cual deben estar continuamente capacitándose. En tercer lugar, si bien al inicio en los años 1990, la aplicación del “paquete tecnológico” fue sencilla, la aparición de una serie de problemas en los años siguientes complejizó el proceso y demandó la

⁴A modo de ejemplo, si se comparan los costos promedios desde el 2016-2021 con la campaña 2022/2023 se observa un aumento en el costo de la siembra del girasol en un 60%, el maíz temprano 38% y el tardío 30%, la soja de primera 35% y la de segunda 31%, el sorgo 63% y el trigo 74% (InReTAA, 2023).

asistencia de saberes expertos. Específicamente, en el periodo que se abre con la post-convertibilidad, el panorama inicial para las/os productoras/es se revirtió: aumentaron los costos en dólares, se perdió el financiamiento para la producción, a lo que se agregó, en los últimos años, la acumulación de dificultades productivas (particularmente el incremento de tolerancias y/o resistencias al glifosato) que generaron menores márgenes de rentabilidad (por el incremento en el costo de los tratamientos) y las crecientes exigencias de escala para afrontarlos. Esta es una de las causas por las cuales se incrementó la necesidad de realizar una serie de ajustes sobre el manejo técnico de la producción. La relativa simplicidad del manejo del paquete tecnológico se fue perdiendo y las competencias requeridas tanto en lo agronómico como en aspectos de organización de la empresa se transformaron. Las vías tradicionales de aprendizaje del/de la productor/a (que se anclaban en la experiencia y que se transmitían de generación en generación) resultan insuficientes y, de allí que se vuelve cada vez más necesaria la incorporación de conocimiento científico. De este modo, los cambios tecnológicos y este lugar central que adquieren los saberes especializados en la intensificación del desarrollo del capitalismo en el agro -que en nuestro país se expresa en el modelo de los agronegocios-, impulsaron a una mayor división del trabajo y su complejización, y a una redefinición las formas históricas de gestión de las explotaciones agropecuarias, transformando los vínculos de las/os productoras/es con el entorno natural y con los actores en el territorio. La descripción de este proceso de cambio aparece en la literatura sobre el sector y el discurso empresarial como la necesidad de o el proceso de “profesionalización” del agro actual. En este trabajo nos interesa abordar críticamente esta transformación en marcha, y prestar especial atención al modo en que modifica las formas históricas de gestión y trabajo agropecuarios, y su impacto en los territorios.

3. Análisis de las dos dimensiones de la “profesionalización” de las empresas agropecuarias

El modelo de producción dominante tiene como lógica estructurante lograr una rotación de capital a una mayor velocidad. Por este motivo es que, desde hace más de tres décadas, se viene impulsando en el sector la búsqueda de una reorganización más “eficiente” de los sistemas productivos, principalmente a partir de la transformación del capital fijo en variable e integrando la informática y las tecnologías de comunicación como base de la gestión (Gras y Hernández, 2013). En este marco de búsqueda de una mayor eficiencia es que cobra centralidad la incorporación de un manejo profesional, tanto en el plano productivo como organizacional. Este proceso, que en los discursos sectoriales se enuncia como de profesionalización, a nuestro entender, se trata de una complejización de la división del trabajo en el agro, e implica dos dimensiones en las que se despliegan una serie de conocimientos y prácticas. Una que se vincula a la especialización de las tareas de dirección por medio de la contratación de personal experto; la otra con la incorporación de saberes, herramientas y prácticas para estandarizar las formas de gestión y organización de la empresa.

3.1 La contratación de asistencia técnica y científica

La complejización del proceso productivo ha generado la necesidad de una especialización de las tareas de dirección, lo cual es resuelto por algunas empresas (sobre todo las más grandes y que tienen articulación con otros eslabones de la cadena) a través de la formación de áreas diferenciadas de contabilidad, recursos humanos, producción, comercialización, entre otras. Esta especialización va acompañada de la demanda de nuevos conocimientos junto a la necesidad de la incorporación de personal con formación profesional para las diferentes actividades de gestión. La resolución de esta nueva necesidad se da por medio de dos modalidades, que cobran cada vez más relevancia dentro del sector: la expansión del asesoramiento externo en las explotaciones y de la contratación de asalariados de dirección.

La incorporación de conocimiento profesional vía asesoramiento externo

Al considerar los datos del último censo (2018), se observa que el 54, 4% de las EAPs de la región pampeana recibieron asesoramiento externo, lo que da cuenta de la utilización del conocimiento especializado en la gestión del proceso productivo. Al indagar en quiénes son los principales prestadores del asesoramiento, se registra un predominio del asesoramiento de parte de profesionales independientes (55%). Sin embargo, es relevante resaltar también cómo avanzaron otras formas de asesoramiento en relación al CNA 2002. En este sentido, se destaca el asesoramiento brindado por el sector privado (cooperativas, y esencialmente instituciones técnicas y empresas privadas) que pasó de representar el 17% al 36% de los prestadores (gráfico 1).

Lo observado en la comparación intercensal se puede profundizar a partir de nuestras entrevistas con diferentes tipos de actores agrarios de la provincia de Buenos Aires. En términos generales, a pesar de las diferencias en las posiciones sociales y en las actividades que realizaban, las/os entrevistadas/os resaltaron el crecimiento del asesoramiento con profesionales en la búsqueda de eficiencia en la producción como un desafío central en la etapa actual. Nuestras/os interlocutoras/es marcaron el quiebre temporal entre un “antes” donde era posible hacerse cargo de todo como productor/a, y un presente en donde se debe delegar ciertas tareas en otras personas con saberes especializados: “tratamos de profesionalizarnos con el tema del manejo, que antes lo podías hacer un ratito a la noche, y ahora necesitas un contador y una secretaria” (contratista, Baradero); “Hoy necesitás de un asesoramiento técnico, tenés que estar asesorado como manejarte, estar al tanto de los productos” (empresario pequeño, Mar Chiquita). La contratación permanente de asesores/as externos/as fue señalada principalmente por empresarias/os medianas/os-grandes y grandes, quienes de todos modos no dejaron de mostrar disconformidad con la dependencia y el aumento de costos fijos que eso significaba. Al respecto un empresario mediano-grande de Ayacucho decía: “cuando llega las cuentas todos los meses yo lo puteo, pero el asesoramiento es indispensable”. Por otra parte, los datos

cualitativos aludidos nos permiten reconstruir una multiplicidad de vías por medio de las cuales las/os productoras/es acceden al asesoramiento externo frente a las pocas opciones que propone el cuestionario censal. Estas vías incluyen mecanismos más formales, mediados por el pago de un servicio, tal como la contratación directa de empresas consultoras o de profesionales liberales (agrónomos, veterinarios, contadores) señalada previamente. Pero también suponen modalidades más informales, mediadas por vínculos personales, sin retribución monetaria, como el asesoramiento con profesionales con los que las/os productoras/es tienen relación personal o en las agronomías locales. Sin embargo, por medio de este trabajo cualitativo, pudimos detectar que la orientación en la agronomía pareciera resultar la forma más difundida de asesoramiento de la mano de la expansión de los agronegocios y es la que podría explicar el crecimiento del sector privado como proveedor que se ve reflejado en los datos censales. Esta mayor relevancia se vincula a que el empleo creciente de fitosanitarios desde los 1990 tornó obligatoria la presencia de agrónomos en los puntos de venta. Al mismo tiempo las multinacionales como estrategia de comercialización y expansión territorial en una primera etapa instalaron centros de servicios que integraron la venta de semillas e insumos con el asesoramiento a productores. De hecho, pasó a ser una de las exigencias para que las agronomías locales puedan convertirse en sus vendedoras exclusivas (Carabajal, 2013). Como indica Bruno et al (2021), “la actividad de asesoramiento genera que los técnicos-comerciales de las agronomías estén disponibles en todo momento y lugar, lo que implica que las agronomías se conviertan en el grupo asesor del productor, y que sus empleados junto al Equipo Técnico de las ET les brinden soluciones de forma integral” (2021:13). Este tipo de asesoramiento fue señalado por diferentes tipos de productore/as en zonas agrícolas y ganaderas, más allá de su posición de clase, lo que da cuenta de su extensión. De este modo se refería un profesional de Ayacucho: Hoy la agronomía no solamente vende productos, sino que está vendiendo servicios. Hay un agrónomo o dos agrónomos específicos para atender al cliente. Antes vos al agrónomo lo tenías que contratar y era caro, hoy de alguna manera

es gratis, gratis entre comillas porque están cobrando, pero es gratis. Porque va un agrónomo que le compras los servicios, le compras glifosato y va el agrónomo a ver el campo, entonces están vendiendo no solamente un litro de glifosato, sino que también están vendiendo asesoramiento [...] hoy cualquier agronomía tiene dos o tres técnicos” (asesor de entidad agropecuaria, Ayacucho). Pero, a su vez, no sólo a través de la contratación de asesoramiento o la utilización del servicio que brindan en las agronomías es que las/os productoras/es acceden al conocimiento experto, sino también a partir de la participación en charlas, capacitaciones y jornadas organizadas por las ET, las agronomías y entidades sectoriales, principalmente las de tipo tecnológico (como AACREA o AAPRESID). Los actores agrarios hicieron referencia de estos espacios como fundamentales para enterarse de las innovaciones tecnológicas y productivas. Sin embargo, una parte importante de ello/as expresó cierta desconfianza, señalando que van a los cursos y capacitaciones a informarse pero que saben que en última instancia el objetivo de estos espacios es vender un producto. Así se expresaban un empresario mediano y un contratista de Baradero, respectivamente: “voy a algunas charlas, pero son todas reuniones que te están viendo de donde te pueden sacar ventaja”, “voy a charlas pero todas tiene una parte comercial”. Sobre este aspecto también se registraron algunas tensiones y/o resistencias a participar de estos espacios por las/os productoras/es más pequeñas/os (particularmente ganaderas/os), de mayor edad y/o con bajo nivel educativo, quienes en algunos casos resaltaron sentirse incómodas/os en estas instancias de formación y no comprender parte importante de lo que se habla. Por ejemplo, dos pequeños productores de Ayacucho decían: “usan esos léxicos que no entendés nada, sos un bicho extraño dentro de esos tipos que hablan con una papa en la boca”, “en las charlas me da vergüenza preguntar”. En el marco de estas tensiones respecto a los espacios de formación brindados por el sector privado, algunos de nuestros interlocutores/as remarcaron que, en última instancia, a la hora de implementar algún cambio productivo o una nueva tecnología, la voz que les genera confianza es la del/de la agrónomo/a local (porque “es más sencillo”, “lo conozco”). Sin embargo,

es relevante destacar que estas/os agrónomas/os que históricamente tenían una mirada integral de la profesión y que legitimaban su rol como intermediario/as entre el sistema tecnológico nacional o regional (tomando como referencia a los organismos de Ciencia y tecnología oficiales) y los productores (Grosso y Albadalejo, 2009) han cambiado su papel. En las entrevistas observamos la pérdida de lugar del sistema público como referencia de conocimiento para lo/as agrónomo/as que intervienen en los espacios locales. Estas/os profesionales hoy buscan su legitimidad mayormente en otras fuentes de información. Nos referimos a posgrados, capacitaciones, pasantías en multinacionales, viajes al exterior, cursos brindados por las grandes empresas y entidades tecnológicas, y luego tratan de adaptar lo que ven y aprenden a los sistemas locales, para lo que refuerzan el valor del diálogo entre lo/as colegas. Las/os asesores consultados destacaron con claridad la relevancia del sector privado como fuente de información, de adopción de lo último en términos tecnológicos para ser implementado en la esfera local. A su vez, en sintonía con lo que observamos en los datos censales, en nuestro trabajo de campo encontramos muy pocas/os productoras/es que reciben asesoramiento de organismos estatales, y quienes lo hacían no lo vincularon a la producción extensiva sino a programas orientados a la pequeña producción (particularmente ganadera) y a la agricultura urbana, que suelen realizarse en vínculo con asociaciones gremiales como la Federación Agraria Argentina (FAA) o la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA). En este sentido, llama la atención la escasa presencia de agrónomas/os del sector público, particularmente del INTA, que históricamente, a través de las estaciones experimentales y agencias de extensión a lo largo de todo el territorio, jugaron un rol central en la difusión y transferencia de tecnologías en la región. De hecho, identificamos cierta deslegitimación del organismo en este plano, tal como lo señalaba un entrevistado: yo creo que se ha perjudicado mucho a la gente que trabaja en INTA, tratando de llevarlo a cosas que son de pequeño impacto, vos me decís bueno sí, el INTA está muy abocado tal vez en vos decís, las huertas familiares... Bárbaro, cuando yo miro el partido, porque yo trabajo y soy productor y son setecientas mil hectáreas, ¿cuántas hectáreas es-

tás atacando? (Asesor y productor mediano, Ayacucho). Probablemente, esta pérdida de centralidad se vincula a la transformación que sufrió el organismo a partir de la última dictadura militar, en términos de un desfinanciamiento de la investigación, una reorientación de su accionar bajo la lógica de un paradigma productivista y la pérdida de centralidad de la extensión (Calandra, 2009). En ese marco ya desde los 1980 en el asesoramiento comenzó a ganar peso el sector privado, y particularmente desde la expansión del paquete tecnológico de mano de las multinacionales se terminó de dar dicho desplazamiento. A su vez, es relevante señalar que ni las universidades públicas ni el ministerio de agroindustria aparecieron como referencia en la toma de decisiones para la producción. La contratación directa de asalariados para las tareas de dirección La otra forma de incorporación de conocimiento experto para las tareas de dirección es a partir de la contratación de asalariadas/os permanentes al interior de las unidades productivas. Si se observan los datos de los dos últimos censos, las/os "jefes, mayordomos y encargado/as de producción" pasaron a representar del 16% en el 2002, al 21% de los/as trabajadore/as permanentes con ocupaciones agropecuarias en el 2018. Si agregamos la otra categoría que refiere a aspectos de dirección, las/os "profesionales y técnico/as", se puede identificar que es la categoría ocupacional que creció en términos absolutos entre el 2002-2018: pasaron de ser 4.060 a 7.282 en país y de 2.273 a 4.125 en la región pampeana, es decir, del 1 al 4% de las/os trabajadore/as permanentes. En conjunto, las/os asalariado/as que tienen a su cargo tareas de asesoramiento, coordinación y supervisión pasaron a representar del 17% en el 2002 al 25% en el 2018 (elaboración propia en base a datos del INDEC). En un contexto de caída en la contratación de trabajo manual -que se asocia al reemplazo de mano de obra por tecnologías y la expansión del contratismo (que reduce la cantidad de trabajo manual dentro de las unidades)-, el crecimiento del trabajo de dirección redefine el peso que tienen al interior de los/as ocupado/as dentro de las EAPs: si en el 2002 el 76% del trabajo en el conjunto de las EAPs era manual y un 24% era de dirección, en el 2018 el 65% era manual y el 35% de dirección (gráfico 2). Si los datos censales nos permiten indicar el incremento del peso del

trabajo asalariado de dirección, a través del análisis cualitativo de nuestros trabajos de campo en empresas de diverso es posible plantear la complejización de la estructura de dirección. Esta se expresa de diferente modo, según el tipo de empresas. En las megaempresas las tareas de gestión se encuentran sumamente especializadas. Los puestos de dirección se estructuran y diferencian. La mayor complejidad en las tareas de dirección se observa en la distinción por las jerarquías en la relación de autoridad y las funciones implicadas (están quienes asumen funciones de gestión y de coordinación, y quienes solo se abocan a la supervisión); a partir del alcance territorial del poder de decisión del trabajador (existen responsables zonales, regionales, etc.); en la división entre quienes se ocupan de organizar y gestionar desde un centro operativo, y quienes se encargan de organizar y gestionar en el terreno, y en función del área de la que se encargan (producción, comercialización, recursos humanos, marketing, etc.). En general, se trata de personas con formación profesional y jóvenes, lo que se asocia a determinados saberes y experticias como el manejo de las tecnologías, la adecuación a los requerimientos cambiantes del mercado, la flexibilidad, la mayor capacidad de subordinación, etc. Estos nuevos perfiles y la especialización de las tareas de mando redefinen la autoridad en el trabajo: ahora el "ser jefe/a" ya no es un oficio (vinculado a una trayectoria en el trabajo manual y al interior de la empresa) sino una profesión (Autor, 2022). Esta visión era sintetizada por un trabajador de dirección de una megaempresa que opera en el partido de Pehuajó: "El manejo es fundamentalmente profesional, hay otros, que no tienen formación, que aportan [...] pero la diferencia creo yo que está en que hay una forma de trabajo profesional, con un conocimiento preciso de cada tema". En otros perfiles de empresas, como las grandes empresas tradicionales, la complejización de los puestos se da por medio supplantar "figuras" de dirección históricas. Esto es lo que sucede, por ejemplo, con la eliminación del puesto de mayordomo (que, en general, tenía a su cargo las tareas de supervisión de la producción, de los trabajadores y el reporte sobre estos aspectos a la administración de la estancia) que es reemplazado por "encargados" o "responsables de áreas" con formación universitaria. De este modo hacía ref-

erencia a este proceso los administradores y propietarios de dos grandes empresas tradicionales: Un poco en sintonía con las tendencias, y porque en muchos temas se requiere, para optimizar, incorporar otros conocimientos. Se ha ido profesionalizando. Sí, incorporamos dirección y asesoramiento o monitoreo, eso viene desde hace más tiempo. Se fue la figura del mayordomo, que ya estaba quedando un poco obsoleta, desde el nombre ¿viste? Acá igual muchos siguen hablando así" (propietaria de empresa grande, Junín). Ellos [se refiere a dos profesionales] se sumaron a las unidades como consultores pero permanentes, cumplen la función de asesoramiento y monitoreo de los cultivos, procesos de calidad y lograr mayor eficiencia (por medio de los procesos de trabajo) en la producción (administrador de empresa grande, Pehuajó). Este cambio, en general, supone la división entre las tareas de supervisión del trabajo, monitoreo de cultivos u otro tipo de producción y la coordinación (administración) de los recursos económicos para el desarrollo de la unidad productiva. Asimismo, la incorporación de este perfil profesional de trabajador/a implica, en estos casos, una serie de tensiones al interior de la estructura laboral de estas empresas, ya sea por reemplazo de otras figuras históricas o porque se incorpora como autoridad por "encima" de aquellas/os que tienen experiencia construida en el "hacer". El impulso por conseguir mayores escalas lleva a que las megaempresas y las grandes empresas tradicionales se expandan por diferentes territorios y para esto requieren de trabajadoras/es calificados que conozcan las dinámicas locales y puedan coordinar a los diferentes actores que entran en juego en la producción (contratistas, trabajadores, rentistas, proveedores de insumos, etc.). Este lugar clave se vincula a que, además de formación profesional, estos actores portan un conocimiento tácito, adquirido en sus trayectorias personales, por ser oriundos, en muchas ocasiones, de las localidades donde las empresas pretenden insertarse o por haber trabajado durante años en dichos lugares. Es que más allá de que la agricultura basada en insumos industriales ha estandarizado parte de la producción, como afirma Balsa (2017), existen una serie de cuestiones que necesitan de saberes locales que no son fáciles de estandarizar. Nos referimos al conocimiento sobre las características

agroecológicas de los territorios, y en particular sobre los diferentes campos en arriendo (qué y cómo se venía produciendo en cada lote, quienes están disconformes con los/as inquilino/as que tienen actualmente y pueden ser potenciales rentistas, etc.), y a los contactos personales para concretizar el esquema productivo (Autor, 2022). Asimismo, el papel de estos actores asume cada vez mayor relevancia frente a la proliferación de malezas resistentes y tolerantes a los principios activos utilizados en la producción. La aparición de estas problemáticas pone en cuestión los esquemas extremadamente simplificados que se aplicaron desde mediados de los '90 y genera la necesidad de realizar una serie de ajustes sobre el manejo técnico, para lo cual las/os profesionales deben tener un conocimiento profundo de las diferentes plagas y malezas que abundan en la zona, los tratamientos disponibles, etc. (García y Vertíz, 2022). Por otra parte, en el marco de esta especialización, en las empresas familiares pequeñas y medianas crece la presencia de parientes (en particular hijos) con formación profesional. Aquí la división se produce entre el/la productor/a o empresario/a familiar (que toma las decisiones de la empresa y toma de riesgo) y el/la trabajador/a familiar que se dedica principalmente a la supervisión de los trabajadores y control/monitoreo de la producción (puede ser con asistencia de algún asesor externo), y que obtienen alguna forma de remuneración, que combinan formas salariales con no salariales (Neiman, 2008). Por ejemplo, nos relataba un trabajador familiar de mando: "Hace dos años y medio que trabajo, siempre con una remuneración. Cuando arranqué me dijeron vas a ganar tanto por mes, al año siguiente me dijeron, ¿te sentís cómodo? así que ya quedé fijo" (trabajador familiar de dirección de empresa media-grande, Pehuajó). En estas empresas recurrir a la remuneración es una forma de retener e incentivar a las/os hijas/os a que continúen con el trabajo agropecuario, y poder construir un espacio de mando especializado sin necesidad de la presencia del productor. Así expresaba esta posibilidad en términos de ventaja un empresario entrevistado: "que esté mi hijo es lo mejor porque me puedo desligar, es como si lo hiciera yo mismo. Es como si yo estuviera mandando todo" (empresario mediano, Junín). Estas formas de mando ancladas en la del-

egación a parientes también conllevan algunas tensiones al interior de las familias, así como en la construcción de la autoridad de las/os jóvenes hijos a cargo de tareas de supervisión frente a los/as trabajadore/as. Así, por ejemplo, un trabajador de dirección comentaba en la entrevista: “Te digo que es lo más difícil de todo porque ellos [se refiere a los trabajadores manuales] me conocen antes que yo a ellos, entonces saben un montón de cosas, creen que pueden manejarse solos, pero bueno, mis padres me pusieron ahí y lo tienen que entender” (trabajador familiar de dirección de empresa mediana, Junín). En términos generales, la mayor especialización en las tareas de dirección, vía asesoras/es externas/os o asalariadas/os de dirección, representa una ventaja en la posición de las unidades más grandes por sobre las pequeñas, ya que tienen mayores posibilidades económicas y organizacionales para afrontarlas. Si bien, como vimos, muchas explotaciones familiares han resuelto esta necesidad de especialización de la gestión mediante la incorporación de los familiares, esto tiene como contrapartida incorporar remuneraciones al factor trabajo (lo cual introduce un costo fijo más para el sostenimiento de la explotación), a la par que deben “competir” con las posibilidades de inserción de los jóvenes profesionales en las grandes empresas del sector, las cuales brindan condiciones salariales y no salariales (beneficios, prestigio, etc.), que resultan muy atractivas para las/os mismos (Autor, 2022). Asimismo, la pérdida de peso del INTA y otros organismos oficiales abona a la supremacía de la lógica económica e instrumental en la intervención de estas/os profesionales por sobre la consideración de otras lógicas más integrales sobre el modo de producción. En este marco, operan como una especie de “mediadoras/es” en una relación profundamente desigual como es la que establecen los productores y las ET en el marco de la introducción del paquete tecnológico. Tal como señalan García y Rofman (2013) las/os productores no participan de ningún modo en la definición y diseño de las tecnologías con las operan como sujetos subsumidos al poder decisivo del sujeto dominante. En ese contexto las/os asesoras/es y trabajadoras/es de dirección son los que median, al articular dos tipos de lenguajes: uno foráneo (el discurso tecnólogo de los agronegocios que circula

en los posgrados, capacitaciones, medios que consultan) y otro local (el manejo de un léxico común con los productores), una operación que es clave para la construcción de hegemonía del modelo (Autor, 2018).

3.2 La incorporación de nuevos saberes y prácticas para estandarizar y formalizar la gestión

La otra dimensión de la actividad agropecuaria en la que se despliega el denominado proceso de profesionalización se vincula a la incorporación de ciertos instrumentos y metodologías en la gestión de la unidad productiva. En general, se plantea que las nuevas formas de gestión requieren de la incorporación de diversos saberes para optimizar los resultados económicos de las empresas agropecuarias (Cáceres, 2015; Bisang et al, 2008; Gras y Hernández, 2013; Carini, 2019). Estos saberes en torno a la gestión (cuya aplicación encierra ciertas prácticas e instrumentos) ponen en cuestión las formas históricas de manejo, que ahora se vinculan a los aspectos financieros, al manejo del mercado internacional, a la realización de evaluaciones sistemáticas de los resultados económicos de cada ciclo productivo, y al análisis y seguimiento permanente de los diferentes componentes de los costos de producción, entre otros (García y Vértiz, 2022). A nuestro entender, en esta segunda dimensión en que consideramos el proceso de profesionalización, es posible diferenciar, por un lado, entre la incorporación de instrumentos y herramientas estandarizadas de la mano de las tecnologías de la comunicación y la información (TICs); por otro lado, de prácticas para la organización de quienes toman las decisiones en las EAPs (determinación de roles, asignación de responsabilidades y mecanismos de deliberación). Ambos aspectos los desarrollaremos a continuación. El uso de las TIC y herramientas estandarizadas en la gestión Un aspecto clave que habilitó cambios en la dirección y organización de la producción fue la introducción y rápida extensión del uso de las TICs. Integrar a la gestión, primero la computadora y, luego, a mediados de los 1990, la telefonía celular e internet, modificaron las formas de resolver el manejo cotidiano de las unidades productivas, al mismo tiempo que se convirtieron en herramientas imprescindibles de la ac-

tividad (Artopoulos, 2021). Principalmente porque brindaron un mayor acceso a información productiva y la posibilidad de gestionar a distancia, sin necesidad de estar presente en el espacio productivo. Si bien en periodo anterior, la incorporación de tecnología, principalmente de la mano de la mecanización y la motorización, reemplazó gran parte del trabajo físico del/de la productor/a, en esta nueva etapa, reemplaza parte de su trabajo intelectual por procesos y artefactos “smarts” en red, con una relación muy distinta con la actividad y el territorio (Albadalejo, 2021). Si observamos los datos del CNA, el uso de internet casi se cuadruplica entre el 2002 y el 2018 (pasa del 5% al 19% de los productores), mientras que el acceso a la computadora también representa un porcentaje mayor dentro de las prácticas y herramientas de gestión utilizadas (del 14% a casi el 20%). La introducción de las TICs transformó radicalmente los modos de gestión históricos en el sector en un doble sentido. Por un lado, al introducir herramientas de cálculo y bases de datos compartidas que permiten evaluaciones sistemáticas, y por el otro, al facilitar mediante el uso de la telefonía móvil la coordinación de los diferentes actores involucrados en las nuevas formas de producción. En relación al primer aspecto, desde fines de los ‘80 con la introducción de PC ha sido posible generar base de datos de la explotación y realizar cálculos acumulativos. En un primer momento fue mediante la incorporación de planillas de Excel; luego a partir de software específicos, como el ERP (planificación de recursos empresariales) que ayuda a operar a nivel empresarial, dando soporte a la automatización y los procesos en finanzas, recursos humanos, fabricación, cadena de suministro, entre otros. La posibilidad de construir sus bases de datos impulsó la redefinición de las formas tradicionales de gestión, basada en el manejo informal y artesanal de los aspectos económicos y financieros. En los datos censales puede observarse el crecimiento de las herramientas de gestión técnico administrativas: si en el CNA 2002 el 59% de las EAPS de la región pampeana realizó algún tipo de gestión, en el 2018 el 85% lo hizo. Si bien hay un crecimiento del uso, la distribución del tipo de herramientas utilizadas (registros de producción, registros contables, cálculos económicos, etc.) verificadas por el censo es similar entre 2002 y 2018. Sólo

se destaca la duplicación en conjunto del uso de internet y la computadora (gráfico 3). Sin embargo, las opciones brindadas por el Censo no nos permiten ver el uso de los diferentes tipos de nuevas herramientas que permite la conectividad (como los softwares de gestión, las bases compartidas, etc.). Por su parte, los datos construidos en una encuesta realizada a nivel nacional por INTA (Gastaldi et.al, 2021) muestran en el mismo sentido que la mayor parte de las/os encuestadas/os registra información económica y financiera (63%), y solo un 14% no lleva registros de ningún tipo. Esta encuesta también aporta en mostrar que el registro de información no siempre es utilizado por las/os productoras/es para orientar la toma de decisiones, sólo un poco más de un tercio de los encuestados lo hacen. Es decir, si bien las herramientas se han extendido, no todos los actores le dan el uso para el cual fueron diseñadas. Por otra parte, entre las tecnologías novedosas en el plano de la comunicación, se encuentra el celular. Al incorporar la mirada del trabajo cualitativo, observamos que el uso de la telefonía móvil con internet fue señalado como un aspecto clave por nuestras/os interlocutoras/es, quienes lo asociaron a la profesionalización y a un cambio central en las lógicas de manejo de la actividad en al menos tres sentidos. En primer lugar, el uso del celular posibilitó el acceso a la información constante (sobre nuevas tecnologías, variaciones climáticas) y el vínculo directo con los mercados globales, lo cual es visto por algunos de nuestros interlocutores como una forma de empoderamiento, al poder manejar ciertas variables que antes escapaban a su conocimiento. De este modo se refería un contratista de Baradero: “tengo un grupo de WhatsApp de la sociedad rural, de la cooperativa que te pasan info del Chicago nocturno, de la soja si está en alza o en baja, de la pizarra, se acabó la época de que vas a encontrar a un chacarero dormido y le vas a pagar cualquier cosa”. La expansión del uso de las TICs en el agro generó grandes cambios en el mundo rural llevando lógicas de las ciudades globales a los espacios rurales de la pampa húmeda y contribuyendo a la pérdida en los espacios locales del vínculo productivo entre los actores locales y su territorio (Artopoulos, 2021; Maldonado, 2019). En segundo lugar, permite el diálogo constante entre las/os productoras/es y quienes tienen el

saber experto. El celular aparece como un modo de simplificar el acompañamiento, tanto desde el lado del/de la productor/a como del asesor, otorgándoles a los primeros la sensación de seguridad de una producción permanentemente monitoreada, controlada por profesionales. Y, en tercer lugar, posibilita un gran ahorro de tiempo en la coordinación de actividades logísticas entre los actores involucrados en la producción y la posibilidad de manejo de la explotación a distancia. Esta dimensión es central en las nuevas lógicas de organizar la producción donde tiende a separarse los poseedores de los principales factores de producción (tierra, capital y trabajo) y en donde se establece un vínculo permanente entre actores globales y locales. Uno de nuestros interlocutores se refería así a las facilidades del manejo de la explotación mediante el teléfono: “la tranquilidad del tipo que está de vacaciones con el celular, está en la playa y sabe de los cultivos. Por quince días se puede ir, que no pasa nada” (Asesor y productor mediano, Ayacucho). Cabe resaltar que si bien en términos generales el uso de herramientas de cálculo y de la telefonía móvil fue valorado positivamente por los actores agrarios, se observaron ciertas resistencias a su utilización, principalmente en productoras/es de mayor edad y/o con bajo nivel educativo que expresaron algunas desconfianzas respecto al uso de la computadora y la preferencia por el diálogo “cara a cara”, las formas de gestión más artesanales y el aprendizaje ganado en la experiencia: “no manejo la computadora, los teléfonos digitales, nada mensaje cara a cara” (empresario mediano, Baradero), “ acá el conocimiento lo tiene la gente que tiene experiencia” (productor pequeño, Pehuajó). Analizar el uso de estas herramientas resulta central para comprender los cambios subyacentes a la profesionalización de las/os productoras/es agropecuarios. Es que, como afirma Callon (2008), para lograr la extensión de una racionalidad asociada al cálculo (que se vincula a este proceso de profesionalización), se requiere de la naturalización del uso de herramientas estandarizadas. Estas tienen la capacidad de performación, en tanto moldea las zonas de calculabilidad en el enmarcado de decisiones de los actores sociales (definen y moldean comportamientos, establecen límites y posibilidades de acción, entre otros). Sin embargo, esta capacidad

performativa no es lineal, sino que supone también negociaciones, y limitaciones (tal como el uso de las herramientas, pero no de la información por ellas generadas en la toma de decisiones) y resistencias por parte de los actores, que en nuestro caso de estudio se expresa en la reivindicación, por ejemplo, de “manejarse como saben” (por su experiencia) y “mirar sus números” (construidos con sus propias habilidades y conocimientos, no mediante herramientas específicas). En conjunto, si bien la mayor conectividad facilita y agiliza los modos de intercambio a la distancia, también habilita nuevas formas de gestión deslocalizadas y despersonalizadas que modifica los modos históricos de dirección en el agro. Por un lado, permite el vínculo directo de las/os productoras/es locales con los actores globales, y por el otro, facilita la introducción en la actividad agropecuaria de actores con cada vez menor anclaje y trayectoria en los espacios en donde se produce. Esta transformación profundiza dos cambios centrales en los imaginarios sobre el agro: el campo pasó de ser el eje de la actividad agraria a un sitio al que acuden esporádicamente los actores agrarios para la explotación de los recursos naturales (Centeno, 2021); y el pasaje de entender la actividad ya no solo en relación a lo productivo sino para identificarla como un “negocio” (Gras y Hernández, 2013), el cual incorpora diferentes variables sobre las cuales el/la productor/a debe estar continuamente informado. La formalización del manejo y la toma de decisiones dentro de las explotaciones Finalmente, incorporamos una mirada sobre un aspecto respecto al cuál no contamos con datos censales, pero que sí hemos observado en algunos casos del trabajo de campo y que aparece con insistencia en medios especializados y organizaciones del sector. Nos referimos a la incorporación de herramientas para la formalización de las formas de gestión y toma de decisiones al interior de las explotaciones. Se trata de un tema de relevancia en el sector, ya que en el agro es muy extendida la práctica de creación de sociedades como formas de agrupar capital, tierra y capacidad de gestión en unidades de diversa escala (Barsky y Gelman, 2009: 467), y en el cual, más allá de la modalidad que adopte, las sociedades originadas entre familiares o amigos/os se encuentran entre las más destacadas (Gras y Favre, 2012). En estos últimos casos,

la yuxtaposición entre familia y producción pone en primer plano la tensión entre familia y valores, que se resignifica en los nuevos contextos productivos (Balsa, 2006). Sobre este aspecto, los estudios que se refieren a las empresas familiares agropecuarias indican que históricamente la administración se vio atravesada por las dinámicas basadas en lógicas afectivas, patriarcales y, particularmente en las empresas más pequeñas, en una escasa división de las tareas al interior del equipo de trabajo familiar (“todos hacen todo”). Sin embargo, estas modalidades históricas de manejo han entrado en tensión en las últimas décadas por efecto de la presión que ejerce, por un lado, el contexto económico vinculado a la mayor exigencia por conseguir eficiencia a partir del aumento de los costos de producción. Y, por otro lado, por los cambios sociales y en los modos de vida de las familias de las/os productoras/es (mayor proceso de individuación, nuevas aspiraciones y horizontes laborales para los jóvenes, redefiniciones sobre el lugar de las mujeres, etc.). En este marco, el discurso de la profesionalización promovido por las principales organizaciones, medios y referentes del sector pone en cuestión la falta de separación entre administración agropecuaria y economía familiar, señalando cómo afectaría este aspecto en las decisiones en torno a las inversiones y capitalización de las unidades productivas, y en la continuidad en el tiempo de la empresa (Grobocopatel, 2014). En charlas, talleres y encuentros realizados en el ámbito público y privado, difunden propuestas basadas en la incorporación de protocolos de organización de las empresas a partir de la información managerial. Mediante las mismas se promueve modificar mecanismos informales de manejo a partir de la regulación/formalización de la gestión. Este discurso plantea lograr una mayor “eficiencia” y “competitividad” a partir de plantear soluciones a factores sólo de índole endógeno a las empresas que obstaculizarían su viabilidad económica. Específicamente entre las soluciones para mejorar la gestión, se propone la incorporación de asesoramiento externo que permite definir objetivamente la estructura de la empresa, misiones, roles, establecer las reglas, etc.; junto a la especialización de las tareas de gestión. Si bien estas recomendaciones son para el conjunto de las empresas agrarias, particularmente para

las empresas familiares las prácticas más aconsejadas son la aplicación de una serie de instrumentos estandarizados específicos. Por ejemplo, la generación de “directorios” o “consejos familiares” -órganos compuestos por los propietarios/as de la empresa en el que se toman decisiones y se eligen administrador/a o quién/es deben conducir-, la creación de “códigos” o “protocolos familiares”, donde se redactan las normas para el manejo cotidiano de la familia y la empresa, la utilización de consultores/mediadores extra-familiares y la formalización de las sociedades bajo alguno de los tipos jurídicos que correspondan a la legislación vigente (Ducos y Ulloa, 2015; Grobocopatel, 2014). En nuestro trabajo de campo observamos que las megaempresas cuentan con estas estructuras profesionales y que las grandes empresas tradicionales se han ido profesionalizado siguiendo estos estándares, pero que en las medianas y pequeñas empresas estos penetran de modo diferente. En algunas explotaciones familiares relevadas visualizamos que han incorporado estos conocimientos o se interesan por ellos. Por ejemplo, tres productores de distintas zonas agroecológicas señalaban que: “Con el grupo familiar hemos hecho misión y visión de la empresa, quiénes somos y qué queremos [...] somos una sociedad, tenemos lo que se llama una reunión de directorio (salió del grupo CREA)” (empresario mediano, Junín); “Al menos dos veces al año tenemos reunión de la sociedad, donde se establecen las pautas, los logros y los fracasos. Gracias a Dios está bien, está todo pautado” (empresario mediano, Mar Chiquita); “Hemos ido a capacitaciones. La otra vez, a una que dio una de los Grobocopatel. Lo que más le interesó a mi viejo es lo de las asambleas familiares, donde participan todos. Cada uno se encarga de un tema: nexos de empresas, de agregar eslabones a los procesos productivos asociándose” (empresario mediano, Junín). Pero también hemos relevado posiciones distantes de estas nuevas formas de gestión, las cuales se resisten a incorporarlas y plantean manejarse como lo han hecho “siempre”: “nunca tuve sueldo, era el hijo del dueño. Me daban plata cuando la necesitaba. Debería ser así. Yo hago lo mismo que hizo mi viejo conmigo, y mi mujer se enoja porque dice que debería ser que cada uno tenga su plata” (pequeño productor, Junín). Sin embargo, en es-

tos casos también podemos observar que construyen estos modos de gestión como la excepción, lo que hacen “ellos” porque se siguen “manejando así” pero que no es la “norma” en la actualidad, lo que podría considerarse como indicador de la extensión del discurso de la profesionalización en el agro. En términos generales, consideramos que la formalización de las estructuras de organización y de toma de decisiones en las EAPs implican una redefinición de la gestión bajo una determinada dirección: la de “vaciar” la lógica de gestión de otro parámetro que no sea la racionalidad instrumental. La introducción del cálculo de todos los factores y recursos productivos busca reemplazar un modo de razonamiento presente históricamente en la producción familiar que, sin prescindir por completo de las referencias de mercado, se entrecruza con otros parámetros no estrictamente mercantiles, como los arreglos económicos personales, familiares y vecinales, contruidos en el marco de un espacio y una trayectoria compartida. Precisamente, tal como lo señalamos en un trabajo previo (Autor, 2022), estos son los mecanismos particulares de manejo que resultan claves y aportan al sostenimiento de los productores pequeños y medianos con anclaje local, frente al avance de actores “desterritorializados” que puján por los mismos recursos (tierra, servicios de maquinarias, mano de obra calificada, etc.).

4 Conclusiones

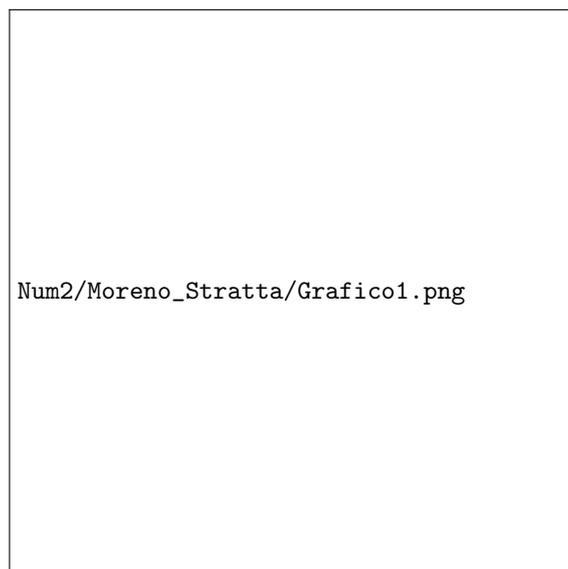
En esta nueva etapa del capitalismo, la intensificación de la penetración del capital en el agro se materializa a través de una homogeneización de las formas de producción que se origina con el ingreso de la gran industria (particularmente capitales extranjeros y globales) en la producción, lo que implica el desplazamiento o la eliminación de unidades productivas que no alcanzan la escala necesaria para mantenerse operativas. Pero este proceso de concentración no solo implicó la desaparición de capitales, sino también profundas modificaciones en las formas de organización del trabajo al interior de los que persisten, entre las que se encuentra la profesionalización de la gestión. Si bien la profesionalización es indicada por muchos estudios como una tendencia de relevan-

cia en el agro actual, no ha sido trabajada con centralidad. En este artículo nos propusimos caracterizarla en dos dimensiones en las que se despliegan una serie de conocimientos y prácticas en pos de lograr la eficiencia, en clave con las nuevas formas de reproducción del capital agrario. En primer lugar, abordamos la especialización de las tareas de dirección por medio de la demanda de personal experto tanto en forma de asesoramiento externo como de la contratación de asalariadas/os de dirección en las explotaciones. Dimos cuenta del crecimiento de la demanda de estas/os profesionales para la gestión e identificamos las diferentes formas de recibir asesoramiento y los distintos modos en que las empresas incorporan asalariadas/os de dirección. Así también, registramos el desplazamiento del sistema público y el acaparamiento de las instancias de producción, formación y transmisión de innovaciones tecnológicas en manos del sector privado, en el que juega un rol clave las ET. La incorporación de estas/os profesionales no se ha realizado exenta de tensiones. En particular la pérdida de centralidad de los saberes contruidos en la experiencia pone en cuestión el tipo de conocimiento que legitima la autoridad, al tiempo que quita autonomía a las/os productoras/es y trabajadoras/es. Por otra parte, la centralidad de la incorporación del conocimiento científico por esta vía implica un aumento de costos que no todos los actores empresariales pueden afrontar del mismo modo. Finalmente, señalamos tensiones en relación a la fiabilidad del mensaje que transmiten las instancias de formación del sector promovida por las ET y las entidades agropecuarias. En segundo lugar, analizamos la incorporación de nuevos instrumentos y metodologías en la gestión de la unidad productiva. Por un lado, identificamos los cambios que significaron las TICs en la gestión, principalmente al introducir herramientas de cálculo y base de datos que permiten evaluaciones sistemáticas, y al facilitar la coordinación de diferentes actores y el manejo de la explotación a distancia. Por otro lado, registramos el avance de la formalización y estandarización de las estructuras directivas. Aunque se evidencian diferentes modos de adopción y tensiones (principalmente de parte de quienes defienden seguir manejando bajo otras lógicas más artesanales y/o informales, y quienes defien-

den un modo de relación “cara a cara”), es innegable el impacto que su extensión tiene al transformar los modos históricos en que se ejerce tanto el control de las/os trabajadoras/es como de la producción. En conjunto, consideramos que el avance de esta profesionalización profundiza la tendencia a la concentración de la producción y a la presencia en la producción de actores sin anclaje local, en tanto potencia y facilita la expansión de las grandes empresas en los territorios, en detrimento de las pequeñas y medianas empresas. Esto se explica al menos por tres factores. Por un lado, porque aumenta los costos fijos para las unidades productivas por la mayor inversión en tecnologías, asesoramiento y planificación científica de la empresa. Por otro lado, porque trastoca aspectos claves en torno a las racionalidades y saberes sobre los que se ancla la producción, generando la pérdida de autonomía de las/os productoras/es. Finalmente, porque permite la gestión de la producción a distancia y de modo deslocalizado. Con la introducción, primero del paquete tecnológico, las/os productoras/es se convirtieron en usuarios pasivos de una tecnología que creen conocer, pero de la cual finalmente solo manejan procedimientos generales y secuencias operativas, operan como sujetos subsumidos al poder decisivo del sujeto dominante (Cáceres, 2015). Luego, a partir del proceso de incorporación de los saberes expertos, se extendió como parámetro único de la producción la obtención de eficiencia, lo que conlleva necesariamente a la deslegitimación de los saberes y los modos de manejo históricos de gran parte de las/os productoras/es, asociados a otras formas de racionalidad no estrictamente formal. Precisamente, esta racionalidad es la que entra en juego en consideraciones que permiten el sostenimiento o la permanencia de las unidades productivas familiares (a través de la articulación de diversas estrategias como la diversificación, la intensificación del propio trabajo, la pluri-

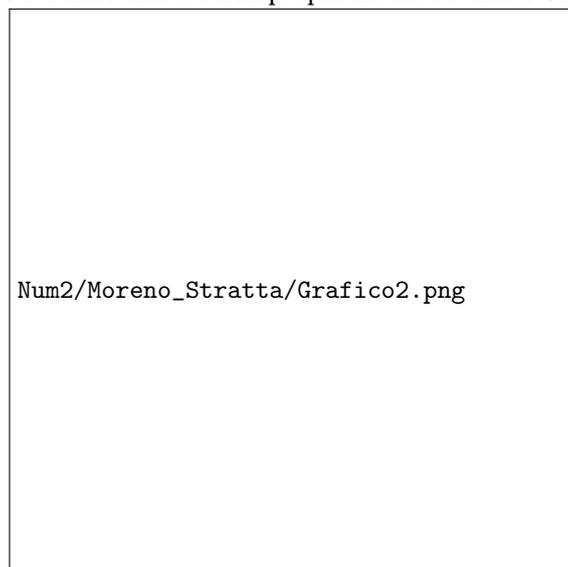
actividad, etc.), frente a otras opciones más “rentables” (como ceder en alquiler todas o una parte de las hectáreas, arreglos con grandes empresas, entre otras), que debilitan su presencia en la estructura social agraria. La profesionalización al extender la idea de cálculo de todos los factores y recursos productivos le pone un valor de mercado a aportes que podían construirse bajo otro tipo de parámetros, como los que se establecen mediante los arreglos económicos personales, familiares, vecinales, etc., y que aportan al sostenimiento de las/os productoras/es pequeñas/os y medianas/os con anclaje local. De este modo, se pone en marcha un proceso de mercantilización que reduce el nivel de autonomía de las unidades pequeñas y medianas porque debilita las posibilidades de otros arreglos no estrictamente mercantiles (que se construyen en torno a las redes sociales locales), y las deja en mayor dependencia respecto al mercado (van der Ploeg, 1992), en el cual, sin regulación estatal ni organismos públicos que cumplan un rol central, los grandes tienen mayor ventaja sobre el resto. Para finalizar queremos destacar, por un lado, la necesidad de profundizar y actualizar (con datos más recientes) la mirada sobre este proceso en marcha en el agro. Por el otro, que no tenemos a priori una mirada negativa del proceso de profesionalización de la actividad agropecuaria, sino que consideramos relevante poner en discusión el sentido y contenido bajo el cual se realiza, y los impactos diferentes en función del tipo de empresa que lo lleva a cabo. El parámetro hegemónico de la profesionalización en el agro actual al privilegiar únicamente una racionalidad de tipo instrumental (basada en la optimización de los recursos, la eficiencia en el uso de los mismos, la estandarización de objetivos y de procedimientos, y la medición de resultados), deja de lado consideraciones sociales, ético/morales y políticas que son claves para garantizar un modelo de desarrollo agropecuario más justo y sustentable.

5 Anexo: Gráficos



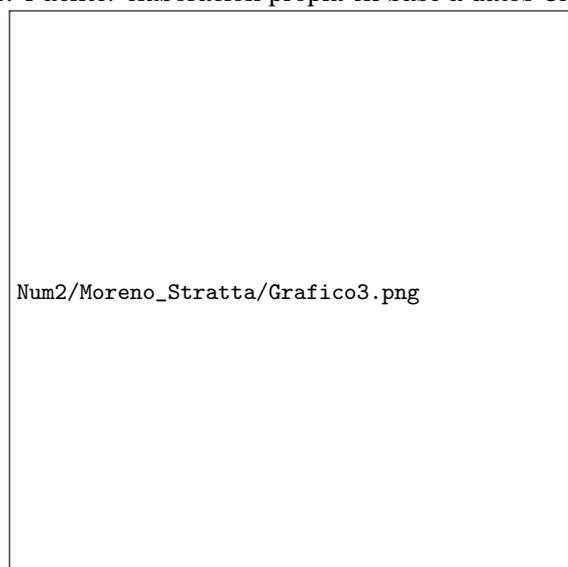
Fuente: elaboración propia en base a datos CNA-INDEC

Figure 1: Fuente: elaboración propia en base a datos CNA-INDEC



Fuente: elaboración propia en base a datos CNA-INDEC

Figure 2: Fuente: elaboración propia en base a datos CNA-INDEC



Fuente: elaboración propia en base a datos CNA-INDEC

Figure 3: Fuente: elaboración propia en base a datos CNA-INDEC

6 Bibliografía

- Albadalejo, C. (2021) ¿Cómo afecta el modelo agronegocios los usos del territorio? *Estudios Rurales*, 11(Esp. 23). <https://doi.org/10.48160/22504001erEsp.23.126>
- Albadalejo, C. (2006). De la pampa agraria a la pampa rural: la desconstrucción de las localidades y la invención del desarrollo rural local. *Párrafos Geográficos*. Comodoro Rivadavia: IGEPAT.
- Albadalejo, C. (2013). Dinámica de la inserción territorial de la agricultura pampeana y emergencia del agribusiness. En: Gras, C y Hernández, V. (Coords.). *El agro como negocio: Producción, Sociedad y Territorios en la Globalización*. Buenos Aires: Editorial Biblos, 2013.
- Artopoulos, A. (2021). Pensando la transformación digital agropecuaria en América Latina: el rol de AAPRESID y AACREA en la primera informatización (pp 255-288). En: Poggi, Marina y Carreras Doallo Ximena (coords) *Usos y representaciones de las TIC en el agro argentino*. Buenos Aires: Teseo.
- Balsa, J. (2006). *El desvanecimiento del mundo chacarero*. Bernal: UNQ Ediciones.
- Balsa, J. (2017). Subjetividades subordinadas en la agricultura pampeana: procesos de concentración, recursos productivos y sujetos agrarios. En: De Martinelli, Guillermo y Moreno, Manuela (2017) (comps) *Cuestión agraria y agronegocios en la región pampeana. Tensiones en torno a la imposición de un modelo concentrador*. Bernal: Unidad de Publicaciones del Depto. CS. Sociales, UNQ.
- Bisang, R Anlló, G. y Campi, M. (2008). Una revolución no tan silenciosa. Claves para repensar el agro en Argentina. *Desarrollo Económico*, N°190-191, Vol.48. <https://www.jstor.org/stable/27667836>
- Bruno, M. P., Viteri, M. L. y Sili, M. (2021). El rol de las agronomías y acopios en la consolidación del modelo de agronegocios en Balcarce (2000 - 2019). *Mundo Agrario*, 22(50), e171. <https://doi.org/10.24215/15155994e171>
- Cáceres, D. (2015). *Tecnología agropecuaria y agronegocios*. La lógica subyacente del modelo tecnológico dominante. *Mundo Agrario*, 16(31). <http://hdl.handle.net/11336>
- Calandra, M. (2009). El INTA y sus órdenes simbólicos en pugna. En: Gras, C. y Hernández, V. (Comps.), *La Argentina rural. De la agricultura familiar a los agronegocios*. Buenos Aires: Biblos, pp. 193-215.
- Callon, M. (2008). Los mercados y la performatividad de las ciencias económicas. En *Apuntes de Investigación del CECYP nro. 14, 2008*. Traducción del inglés al español Heredia, Mariana, Perelmiter, Luisina y Gené, Mariana. (2008). Buenos Aires, pp.11-68. <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/apuntesce>
- Carabajal, M. (2013). Transnacionalización agropecuaria y reconfiguraciones territoriales. *Kula N°9*, pp. 47 -58. <https://www.academia.edu/30461562/TRANSNACIONALIZ>
- Carini, G. F. (2019). Entre la ruta y la empresa: estrategias de profesionalización de la actividad agropecuaria durante del agronegocio (Córdoba, fines del siglo XX). *Mundo Agrario*, 20(44), e117. <https://doi.org/10.24215/15155994e117>
- Centeno, M. (2021). Agromobilis: jóvenes, comunicación, tecnologías y ruralidades en movimiento (pp 115-158). En: Poggi, Marina y Carreras Doallo Ximena (coords) *Usos y representaciones de las TIC en el agro argentino*. Buenos Aires: Teseo.
- Ducos, M. y Ulloa de Porrúa, E. (2015). *Empresa familiar agropecuaria*. Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires (EUDEBA).
- García Bernado, R., y Vértiz, P. (2022). Tendencias económicas y sociales recientes en la agricultura pampeana. Una crítica al enfoque de producción en red. *Mundo Agrario*, 22(51), e181. <https://doi.org/10.24215/15155994e181>
- García Bernado, R. (2018). Cambio tecnológico en la producción agraria argentina: algunas teorías en disputa. *Mundo Agrario*, 19(41), e090. <https://doi.org/10.24215/15155994e090>
- Gras, C. y Hernández, V. (2013). Los pi-

lares del modelo agribusiness y sus estilos empresariales y El modelo agribusiness y sus traducciones territoriales. En: Gras y Hernández (Coord.) El agro como negocio: producción, sociedad y territorios en la globalización. Buenos Aires: Editorial Biblos.

Gastaldi, L. et.al (2021). Gestión de la empresa agropecuaria argentina Registro de información, cálculo de indicadores y necesidades de capacitación. Buenos Aires: Ediciones INTA.

Grobocopatel, A. (2014). Pasión por hacer: historia de vida, familia y empresa. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Grosso, S. y Albaladejo, C. (2009). Los ingenieros agrónomos y la "nueva agricultura": des/territorialización de la profesión. En: Gras.C y Hernandez.V (coords) La Argentina rural De la Agricultura familiar a los agronegocios. Buenos Aires: Editorial Biblos, pp: 117-133.

Iscaro, M. (2020). Territorio y agronegocio. La redefinición de la dimensión económica-profesional de la actividad agropecuaria a partir del avance del modelo de producción de agronegocios. Un estudio de caso (1990-2016) (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Agrarias, Balcarce, Argentina.

Lódola, A. y Brigo, R. (2013). Contratas de servicios agropecuarios, difusión tecnológica y redes agroalimentarias: una larga y productiva relación. En: Bisang, R. et. al. (comps), Claves para repensar el agro argentino. Buenos Aires: Eudeba.

Muzlera, J. (2009). Transformaciones, continuidades y tensiones en el mundo chacarero. La herencia en la pampa gringa. En: Gras.C y Hernandez.V (coords) La Argentina rural De la Agricultura familiar a los agronegocios. Buenos Aires: Editorial Biblos, págs. 135-152.

Neiman, M. (2008). La organización

del trabajo en la agricultura familiar: los hogares con trabajadores familiares remunerados en la región pampeana: el caso del Partido de Junín. Tesis de Maestría en Estudios Sociales Agrarios, FLACSO. Disponible en: <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/xmlui/handle/10469>

Van der Ploeg, J. D. (1992). El proceso de trabajo agrícola y la mercantilización. En: Sevilla Guzman E. y González de Molina, M. (eds), Ecología, campesinado e historia. Madrid: La Piqueta.

Villulla, J.M. (2015). Las cosechas son ajenas. Historia de los trabajadores rurales detrás del agronegocio. Buenos Aires: Editorial Cienfuegos.

Wahren, P. (2020). Historia de los cambios tecnológicos en el agro argentino y el rol de las firmas multinacionales, 1970-2016. Ciclos, Vol. XXVII, Nro. 54, 2020, pp. 65-91. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/130379>

6.1 Fuentes de datos citadas

ARGENBIO, Consejo Argentino para la información y desarrollo de la Biotecnología. Informes disponibles en: <https://argenbio.org/cultivos-transgenicos>

CNA (CENSO NACIONAL AGROPECUARIO) (2002) (2018). Resultados total país. Resultados por provincia: Buenos Aires. Disponible en la página del INDEC (Instituto de Estadística y Censo).

CASAFE, Cámara de Sanidad y Fertilizantes. Documentos disponibles en: <https://www.casafe.org/informe-industria-de-fitosanitarios-en-argentina/>

InRETAA, Informe de Relevamiento de tecnología agrícola aplicada (2023). PRÁCTICAS AMBIENTALES EN LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA ARGENTINA. Informe N° 65 campaña 2021/22. Bolsa de Cereales, Buenos Aires.