



Trabajo y Sociedad

Sociología del trabajo- Estudios culturales- Narrativas sociológicas y literarias
Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas (Caicyt-Conicet)
N° 39, Vol. XXII, invierno 2022, Santiago del Estero, Argentina
ISSN 1514-6871 - www.unse.edu.ar/trabajosociedad



Entre patrones y obreros. Las transformaciones de los trabajadores de dirección en la etapa actual del capitalismo agrario pampeano¹

Between employers and workers. The transformations of management workers in the current stage of pampean agrarian capitalism

Entre empregadores e trabalhadores. As transformações dos trabalhadores de direção no estágio atual do capitalismo agrícola nos pampas

Manuela MORENO² y María Dolores LIAUDAT³

Recibido: 12.09.2021

Revisión editorial: 12/02/2021

Aceptado: 12/05/2022



RESUMEN

El artículo se propone analizar a un actor que tiene un rol clave en la producción de valor agropecuaria, pero escasamente mencionado en los estudios sociales locales sobre el sector: los trabajadores de dirección. En el marco de la introducción de los agronegocios en la región pampeana, se busca identificar los cambios en tres aspectos vinculados a estos asalariados: la relevancia y la complejización de los puestos de dirección, los perfiles y trayectorias de quienes ocupan los puestos de mando y las funciones que tienen a su cargo estos trabajadores. Para desarrollar el objetivo, en la primera parte del artículo se define brevemente qué implica el trabajo de dirección y los principales puestos que se demandaron históricamente en el agro pampeano. En la segunda, se aborda la transformación del trabajo y los trabajadores de dirección en las diferentes empresas agropecuarias a partir del avance de las lógicas de producción de los agronegocios. Finalmente, se reflexiona sobre la importancia de poner el foco de análisis en este tipo de actor en el agro actual. El estudio se fundamenta en un enfoque cualitativo basado en entrevistas a asalariados de dirección de empresas de diferente perfil y a otros actores agropecuarios en partidos de la provincia de Buenos Aires

¹El presente trabajo es el resultado final del Posdoctorado en Humanidades y Ciencias Sociales (FAHCE-UNLP). En ese marco, queremos agradecer los comentarios y aportes valiosos de las/os compañeras/os que forman parte del Proyecto “Modo de desarrollo, estructura económica y dinámica laboral en la Argentina del siglo XXI” (LESET-IDICHS) donde realizamos nuestra estancia posdoctoral.

² Pertenencia institucional: CONICET-IESAC-UNQ. Contacto: manuelamoreno.ls@gmail.com

³ Pertenencia institucional: CONICET- FCAyF UNLP-IESAC-UNQ. Contacto: doloresliaudat@gmail.com

(Argentina), y se complementa con la incorporación de datos de los censos nacionales agropecuarios.

Palabras clave: trabajadores de dirección, agronegocios, gestión, profesionalización, región pampeana.

ABSTRACT

The aim of this paper is to research an actor who has a key role in the sector value production but is scarcely mentioned in agrarian social studies: the management workers. Specifically, within the context of the agribusiness introduction in the Pampas region, it seeks to identify the changes in three aspects linked to these workers: the relevance and complexity of management positions, the profiles and trajectories of those who occupy the positions of command, and the functions that these workers are in charge of. To develop the objective, the first part of the article briefly defines the management work and the main positions that were historically demanded in the pampa's agriculture. In the second, the transformation of labour and management workers in the different agricultural companies is addressed from the advancement of agribusiness production logics. Finally, it reflects on the importance of putting the focus of analysis on this type of actor in today's agriculture. The study is based on a qualitative approach based on interviews with management workers of different profiles companies and other agricultural actors in Buenos Aires counties (Argentina), and is complemented by the incorporation of data from the national agricultural censuses.

Keywords: Management workers, agribusiness, administration, professionalization, Pampas region

RESUMO

O artigo tem como objetivo analisar um ator que desempenha um papel chave na produção de valor do setor, mas pouco citado nos estudos sociais agrários: os trabalhadores de direção. No âmbito da introdução do agronegócio na região dos Pampas argentina, busca-se particularmente identificar as mudanças em três aspectos que se vinculam a esses trabalhadores assalariados: a relevância e a complexificação dos cargos de direção, os perfis e trajetórias de quem ocupa os postos de comando e as funções que esses trabalhadores estão encarregados de exercer. Para desenvolver este objetivo, a primeira parte do artigo define brevemente o trabalho de direção e as principais funções que foram historicamente demandadas pela agricultura pampeana. No segundo, a transformação do trabalho e dos trabalhadores de direção nas diferentes empresas agrícolas é abordada a partir do avanço das lógicas de produção do agronegócio. Por fim, reflete-se sobre a importância de colocar o foco de análise neste tipo de ator do agro contemporâneo. O estudo se baseia em uma abordagem qualitativa a partir de entrevistas com assalariados de direção de empresas de diferentes perfis e com outros atores agropecuários em cidades da província de Buenos Aires (Argentina), sendo complementado pela incorporação de dados dos censos agropecuários nacionais.

Palavras-chave: trabalhadores de direção, agronegócio, administração, profissionalização, região dos pampas

SUMARIO

1. A modo de introducción; 1.1. Estrategia metodológica; 2. El trabajo de dirección en el agro pampeano: apuntes conceptuales e históricos; 3. Agronegocios y la transformación del trabajo -y los trabajadores- de dirección en la región pampeana; 3.1 El incremento del peso y la complejización de los puestos de dirección; 3.2 El cambio en el perfil y la trayectoria de los trabajadores de dirección; 3.3 La transformación en las funciones de dirección; 4. Conclusiones; 5. Referencias bibliográficas.

1. A modo de introducción

Desde comienzos de los años 1970 asistimos a una nueva etapa del capitalismo global donde asumen un papel central el conocimiento y la emergencia de las nuevas tecnologías de la información. En sintonía con estos cambios, el agro ha experimentado reestructuraciones en la producción y el trabajo, que se gestaron en el marco del avance de un nuevo modelo de producción: los agronegocios. Específicamente, la implementación de las biotecnologías y de un paquete tecnológico “cerrado” y estandarizado transformaron radicalmente las formas de producción. En un contexto donde el régimen agroalimentario corporativo pasó a estar controlado por unas pocas multinacionales y grandes potencias mundiales (Mc Michel, 2015) que promovieron la reorganización de las agriculturas nacionales para articularlas con sus cadenas globales de abastecimiento (Teubal, 2001; Gras y Hernández, 2013).

La expansión del modelo de los agronegocios en la región pampeana implicó el cambio en las condiciones tecnológicas de producción, que permitió la expansión de la frontera agrícola a zonas extrapampeanas (principalmente hacia la zona norte del país) y el aumento de los rendimientos por hectárea (Anlló, Bisang y Campi, 2013)⁴. Pero también, como plantea Hernández (2009), este proceso supuso una alteración de la división social del trabajo hacia adentro de las explotaciones. La simplificación del trabajo por la incorporación de tecnologías de punta, la tercerización de la mayor parte de las labores en empresas prestadoras de servicios, y la centralidad del conocimiento científico en la gestión de las empresas, profundizaron la conversión de las empresas hacia un funcionamiento profesional, descentralizado en una agricultura de contratos, y flexible (Hernández, 2009).

Estos cambios impactaron profundamente en la estructura social agraria. Los estudios más recientes sobre el sector han señalado la profundización del proceso de concentración de la producción en la región pampeana de la mano de la desregulación del sector y de los mayores requerimientos de capital que implican las nuevas formas de producción (Azcuay Ameghino y Fernández, 2019). Pero, principalmente, se ha destacado el papel central en la expansión de los agronegocios de nuevos actores, como las grandes y megaempresas en red, y de los actores históricos del sector, como las grandes empresas tradicionales y las pequeñas y medianas empresas familiares, que se adaptaron de diferentes maneras a las lógicas del nuevo modelo de producción (Gras y Hernández, 2013, Murmis y Murmis, 2011, Balsa, 2006).

El mundo de los trabajadores agropecuarios se vio también afectado por estos cambios. El avance de los agronegocios implicó la transformación y el reordenamiento del peso de los actores que lo componen. Algunas investigaciones han señalado el impacto de las nuevas formas de producción sobre los trabajadores manuales, principalmente en la disminución de la mano de obra empleada, la reducción de los tiempos de trabajo y el aumento de su productividad (Aparicio, 2005; Villulla, 2015). Sin embargo, casi no existen análisis que se centren en los asalariados que también tienen un rol clave en la producción de valor en el sector: los trabajadores de dirección. Con esta categoría nos referimos a aquellos que son contratados por las empresas agropecuarias para llevar a cabo las tareas de supervisión, coordinación y gestión. Según el grado de división del trabajo al interior de las empresas, estas tareas pueden estar a cargo de uno o varios trabajadores y complementarse con el aporte de los propietarios.

Si bien prácticamente no existen estudios que aborden a este grupo social, es posible identificar aportes en investigaciones que, sin centrarse en este actor en particular, señalan aspectos referidos al tema. Por ejemplo, en estudios sobre la transformación de la producción

⁴ Al respecto, Belloni y Liaudat (2015) señalaron que entre 1993/1994 y 2013/2014 el maíz aumentó su rendimiento en un 61,5%, mientras que la soja lo hizo en un 36% y el trigo en un 31,7%, acortando la brecha en niveles absolutos con Estados Unidos (2015:12). Por otra parte, en un trabajo más actual, García (2018) sostuvo que desde el año 2002 el incremento de la producción en la región pampeana se explica en gran parte por incorporación de mayor superficie y en menor medida por incremento de la productividad por hectárea.

familiar, se ha destacado el peso creciente de los hijos como trabajadores de dirección remunerados (Bardomás, 2000; Muzlera, 2009; Neiman, 2008). En investigaciones sobre las megaempresas, se ha señalado el rol de sus empleados directos en la producción de valor y en la apropiación del discurso ideológico del capitalismo flexible (Berhold y Palmisano, 2017, Sosa Varrotti, 2019). Por su parte, en estudios sobre las lógicas sociales y productivas que implementan los agronegocios, se ha destacado la centralidad de la profesionalización en la gestión de las empresas agropecuarias (Gras y Hernández, 2013; Grosso y Albadalejo, 2009), y el rol de los trabajadores de dirección en los territorios locales (Liaudat, 2018, Balsa, 2017; de Martinelli, 2015). El único antecedente que intenta una mirada global sobre este actor lo encontramos en el trabajo de Moreno (2020) que plantea una caracterización exploratoria de sus diferentes perfiles y dinámicas laborales.

En un contexto marcado por el avance de los agronegocios, que implica profundos cambios en la división social del trabajo al interior de las explotaciones agropecuarias y en la gestión de las empresas en la región pampeana, resulta relevante analizar a los trabajadores que tienen a su cargo diferentes aspectos de la dirección de las empresas en ausencia de sus propietarios. Nuestra hipótesis es que el avance de los agronegocios ha implicado un cambio en el trabajo de dirección al interior de los diferentes tipos de empresas agropecuarias y en el perfil de los trabajadores de dirección requeridas/os. Particularmente, planteamos estos cambios en tres grandes aspectos: la relevancia y la complejización de los puestos de dirección, los perfiles y trayectorias de quienes ocupan los puestos de mando, y las funciones que tienen a su cargo estos trabajadores.

Antes de comenzar el análisis presentamos brevemente la estrategia metodológica en la que se fundamenta el trabajo. Seguidamente, se desarrollan los dos apartados que estructuran el artículo. En el primero se define brevemente al trabajo de dirección, y se plantean cuáles son sus funciones y los puestos que se demandaron históricamente en el agro pampeano (lo que nos brindará un panorama que nos permitirá, luego, identificar sus cambios). En el segundo, abordamos el núcleo central de este artículo, la transformación del trabajo y los trabajadores de dirección en las diferentes empresas agropecuarias a partir del avance de las lógicas de producción de los agronegocios. Finalmente, proponemos una serie de reflexiones a modo de conclusión.

1.2. Estrategia metodológica

El análisis propuesto se fundamenta en una reflexión a partir de lo relevado en estudios empíricos llevados a cabo en el marco de nuestras investigaciones doctorales en el agro de la provincia de Buenos Aires (Argentina)⁵. Dicha provincia puede considerarse, por su extensión y diversidad agroecológica, representativa del complejo perfil productivo y social de la región pampeana (Pucciarelli, 1997), epicentro de la economía nacional vinculada al sector primario. Específicamente se realizaron 144 entrevistas en profundidad a actores agropecuarios de diverso perfil, entre los años 2010 y 2018, en partidos pertenecientes a zonas de la provincia de Buenos Aires con distintas características agroecológicas: 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).

⁵ Las investigaciones doctorales abordaron, desde enfoques cualitativos, diferentes aspectos de la dinámica agraria pampeana reciente: la construcción de hegemonía de los agronegocios y los niveles de consenso entre los actores del agro pampeano (Liaudat, 2018) y las relaciones sociales entre los actores agropecuarios (Moreno, 2019). Si bien estas investigaciones tenían objetivos diferentes y se realizaron en distintos períodos de tiempo, nos han permitido relevar las transformaciones en el trabajo de dirección en el marco de las empresas agropecuarias, y de los actores que lo llevan a cabo.

Para reconstruir las dinámicas de organización del trabajo de las empresas agropecuarias y, en particular, la cuestión de la asalarización del mando, utilizamos información generada en el marco de las entrevistas con los diferentes tipos actores vinculados a la actividad agropecuaria (productores y empresarios de diferentes tamaños, rentistas, contratistas, trabajadores de dirección y asesores). Por su parte, para abordar en particular el análisis de los asalariados de dirección nos centramos, dentro de este conjunto de entrevistas, específicamente en aquellas realizadas a quienes se desempeñan en las diferentes tareas de mando (administradores, gerentes y encargados de producción de diferentes jerarquías y responsables comerciales). Se trata de veintiún trabajadores entrevistados de las tres zonas (tres casos en el noreste, doce en el noroeste y seis en el sudoeste), en su mayoría profesionales (de los veintiún casos dieciséis son profesionales y cinco no lo son) y que poseen diferentes edades (trece tienen menos de 40 años, cinco entre 40-50 años y los tres restantes más de 50 años). Los entrevistados se encuentran vinculados a empresas de diferente tamaño y perfil, las cuales presentaremos en el análisis. En todos los casos relevados se trata de varones.

En este punto queremos agregar una mención a la cuestión de género en relación a la construcción de los datos. Las mujeres han sufrido históricamente una invisibilización y subordinación de las labores que desarrollan el agro argentino, y por eso en nuestros trabajos de campo doctorales nos propusimos garantizar una cuota de género. No obstante, la cantidad de mujeres entrevistadas es muy reducida, vinculada a la dificultad para conseguir contactos ya que son relativamente pocas las que están vinculadas directamente con la actividad agropecuaria (y que no realizamos muestras que las sobrerrepresentaran), y/o a que existe una invisibilización de sus tareas. En el caso específico de los trabajadores de dirección, todos los casos que accedimos a entrevistar son hombres, motivo por el cual no podremos incorporar en este análisis la dimensión de género.⁶

Por otra parte, cabe agregar que el conjunto de entrevistas llevadas a cabo en el marco de nuestros trabajos doctorales son consideradas aquí en una doble dimensión: como una fuente que nos permite identificar las dinámicas de las relaciones sociales en las que se insertan los trabajadores de dirección en el agro pampeano actual, y como un recurso por medio del cual podemos reconstruir algunos de los sentidos que estos trabajadores le otorgan a su práctica y al medio en el que se desempeñan laboralmente.

De manera complementaria, para mensurar aspectos del trabajo de dirección se construyeron datos comparativos sobre asalariados de dirección en la región pampeana a partir de los censos nacionales agropecuarios. Al respecto, realizamos dos consideraciones metodológicas. Por un lado, es necesario señalar que, si bien según el INDEC la región pampeana está conformada por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las provincias de Santa Fe, Entre Ríos, La Pampa, Córdoba y Buenos Aires, en este trabajo, siguiendo el criterio de Azcuy Ameghino y Fernández (2019), hemos optado por la exclusión de La Pampa, cuyo perfil estructural se distancia largamente del promedio pampeano. Por el otro, que por una cuestión de disponibilidad de la desagregación por categoría ocupacional (que permite cuantificar por separado los puestos de dirección), se optó por incluir sólo los datos de los censos realizados en el 2002 y 2018, no incluyendo el censo 1988 (que nos hubiese permitido mensurar el cambio producido desde la década de 1990, cuando se despliegan los agronegocios con mayor intensidad en la región). Asimismo, aclaramos que no se consideró al CNA 2008

⁶Asimismo, queremos mencionar que en relación al lenguaje dudamos sobre la utilización del plural genérico, pero la abrumadora presencia de los varones en nuestras muestras, al mismo tiempo que la sobrecarga gráfica que implica la terminación “o/a”, nos convencieron de utilizar el genérico masculino clásico. Esta aclaración, no nos exime del desafío de seguir trabajando en pos de la elaboración y apropiación de un lenguaje no sexista, y en la incorporación de la perspectiva de género como una dimensión de análisis transversal en nuestros estudios.

porque tuvo importantes problemas en su realización, y, por ende, presenta problemas de fiabilidad (Azcué Ameghino y Fernández, 2019).

2. El trabajo de dirección en el agro pampeano: apuntes conceptuales e históricos

Para abordar el objetivo central del trabajo resulta necesario introducir a qué nos referimos con trabajo -y trabajadores de dirección- en el agro y qué características ha asumido históricamente en la región pampeana. La separación entre las tareas manuales y de dirección es un aspecto que resulta diferenciador entre las unidades productivas, en tanto la existencia de una gestión en manos de un cuadro administrativo (con representantes o ejercida por los propietarios) es una de las características típicas de la empresa capitalista (Weber (2012[1922])). En el capitalismo agropecuario, en particular, la dirección científica de la producción (que involucra la presencia de trabajadores asalariados en estas tareas) es uno de los componentes que ha distinguido a lo largo de la historia a las explotaciones grandes y pequeñas, volviendo a las primeras más “eficientes” en la administración de los recursos (Kautsky (2002 [1899])).

La realización de estas tareas por trabajadores especializados implica una división al interior del mundo del trabajo rural. En este espacio, los trabajadores se caracterizan, en términos generales, por ser personas que comparten una situación común de no propiedad de los medios de producción o que su propiedad (principalmente en ganado o maquinaria antigua) no alcanza para cubrir un nivel mínimo de subsistencia, por lo que deben vender su fuerza de trabajo a un patrón (terrateniente o arrendatario capitalista, productor familiar, prestador de servicios o acopiador). Pero al interior de este conjunto de trabajadores podemos establecer una diferencia estructural en relación a las características del trabajo realizado (manual o intelectual) y/o a la posición de autoridad en el proceso de producción, diferenciando entre obreros rurales (maquinistas, tamberos, peones, estibadores, etc.) y trabajadores de dirección. Esta última categoría se caracteriza por desarrollar un trabajo con mayor peso de las tareas intelectuales (en tanto no involucraría o no de manera prioritaria el esfuerzo físico) y en este sentido, comprende tanto las tareas de carácter más científico y técnico, como las labores de tipo organizativo y empresarial (Balsa, 2017). A su vez, entre los trabajadores de dirección se pueden establecer diferencias por las jerarquías en la relación de autoridad y la posesión de bienes de cualificación (Wright, 1994).

El trabajo de dirección al interior de una explotación agropecuaria comprende una serie de tareas que implican la toma de decisiones y el control del proceso productivo. Siguiendo a Madden (1967) podemos diferenciar tres funciones principales. En primer lugar, la supervisión y vigilancia de actividades diarias para garantizar su correcto desarrollo en los tiempos requeridos, la calidad de lo producido, etc. En segundo, la coordinación que implica definir los tipos de contratos o arreglos que se llevarán adelante, asegurar que existan recursos suficientes para realizar las tareas en tiempo y forma, y realizar ajustes frente al cambio de las condiciones en que se desarrolla la actividad. En tercer lugar, lo que el autor denomina el emprendedorismo que es el manejo de la incertidumbre y la toma de riesgo. Esta última función es la que consideramos como la “gestión” de la empresa en tanto involucra la toma de decisiones principales de las firmas (qué y cuánto se produce en cada campaña, qué hacer con el producto final, etc.) e implica hacerse cargo de sus consecuencias.

Si recortamos la mirada al siglo XX, los trabajadores de dirección tuvieron un lugar en los diferentes tipos de empresas agropecuarias pampeanas, que numéricamente no fue significativo en relación al resto de los asalariados. Sin embargo, su lugar sí fue relevante en relación a la mantención de la cohesión y unidad del proceso de trabajo y a la producción de valor (en los casos en que hiciesen trabajos necesarios en el proceso de producción). Se identifica la presencia de estos asalariados centralmente en torno a la demanda de dos actores del sector: los terratenientes-capitalistas grandes y medianos.

Los grandes terratenientes tradicionales, son los dueños de enormes extensiones de tierra que no participan de la gestión cotidiana de la producción, porque su residencia está en los grandes centros urbanos del país (Grosso, et. al, 2010). En torno a las explotaciones de estos propietarios se articula una extensa demanda de mano de obra manual (que en muchos casos residían en las explotaciones), bajo diferentes modalidades de empleo (transitorio, permanente, mediería, aparcería, etc.) (Pucciarelli, 1997), y se consolidaron dos puestos de dirección: el de “administrador”, usualmente un/a trabajador calificado y que puede vincularse a la empresa como profesional liberal brindando un servicio o como trabajador asalariado, y el de “mayordomo”, un trabajador sin calificación profesional que dedicaba su vida al mismo establecimiento, y muchas veces, transmitía su cargo a uno de sus hijos.

En la división del trabajo, el “administrador” es quien se ocupa de las funciones de coordinación y gestión, encargándose de la toma de decisiones de la empresa, en general referidas a la organización de cuánto, qué y cómo se producirá (Bini, 1998). En cambio, el “mayordomo” se aboca a la supervisión de la producción y vigilancia sobre el trabajo, a partir de una *expertise* que se construye en el saber ganado en la experiencia y en la trayectoria en los espacios locales (Balsa, 2017). Y según se ha podido reconstruir en estancias tradicionales relevadas en nuestro trabajo de campo, mientras las retribuciones económicas del “mayordomo” se basan en la forma tradicional del salario (con un plus respecto a los trabajadores manuales por su posición de autoridad) y el “permiso” de realizar emprendimientos propios en las explotaciones, las del “administrador” varían en función de su posición de clase. Así mientras los administradores autónomos (o empleados de empresas administradoras) reciben una paga por su servicio por parte del dueño de la explotación, los administradores que son asalariados de las empresas reciben además de salarios, bonos asociados al cumplimiento de objetivos que refuerzan el involucramiento con la empresa. A esto se suma el hecho de ser profesionales, que les permite percibir salarios muy por encima de los costos de reproducción de su fuerza de trabajo.

Por otro lado, el otro actor que demandó históricamente tareas de dirección es el mediano terrateniente-capitalista, caracterizado por ser un propietario de tierras que contrata pequeños grupos de trabajadores manuales permanentes, tener una producción ganadera o mixta y mantener presencia en la gestión cotidiana de la producción (Barsky y Pucciarelli, 1991, Balsa, 2006). En torno a este actor, se articuló la demanda de otra figura de dirección: el “capataz”. Si bien este trabajador se vincula también a las grandes explotaciones, ganó más relevancia en el sector de la mano de la demanda de los medianos estancieros. El “capataz” es un trabajador manual con una mayor jerarquía porque realiza las tareas de supervisión cotidiana de los otros asalariados. Es un asalariado sin calificación profesional y, en general, se trata de personas con trayectoria familiar en el sector, relaciones laborales de largo plazo y con formación en los espacios de trabajo antes que en instituciones formales. Las formas de remuneración son salariales (con un plus sobre el salario del resto de los trabajadores manuales por su posición de autoridad) pero pueden incluir otras compensaciones o la posibilidad de tener un emprendimiento propio (Ratier, 2004).

A su vez, cabe mencionar que, en las últimas décadas del siglo XX, en torno a la pequeña y mediana producción y a las empresas familiares se comenzó a consolidar una capa de trabajadores familiares en el desarrollo de funciones de supervisión y coordinación. En estas unidades, los familiares históricamente habían tenido un rol preponderante en el desempeño de tareas manuales y en la colaboración paulatina en la dirección, sin recibir una remuneración salarial (Bardomás, 2000). Justamente la diferenciación entre trabajo manual y de dirección era una división en la que históricamente se materializan las jerarquías entre miembros de la familia, en las que se pone en juego quién tiene el mando y la edad para ejercerlo. El cambio de residencia de los productores familiares del campo a la ciudad y la capitalización de los mismos desde mediados del siglo XX (a partir del acceso a la propiedad

de la tierra y nuevas tecnologías), implicó un creciente distanciamiento respecto al trabajo manual (por mayor presencia de asalariadas y tercerización de labores), en pos de centrarse en las tareas de gestión (Balsa, 2006). En el marco de esta especialización, crece la presencia de familiares que se dedican exclusivamente a la administración de las explotaciones y que obtienen alguna forma de remuneración, en su mayoría no salariales (Neiman, 2008).

De esta manera, a partir de la demanda de los terratenientes grandes y medianos, y de su progresiva incorporación en las unidades familiares, el universo de trabajadores de dirección demandados durante el siglo XX en el agro pampeano se configuró tradicionalmente de la siguiente manera:

Cuadro N°1. Trabajadores históricos de dirección y sus formas de remuneración en la región pampeana en el siglo XX.

Tipo de actor productor	Trabajador de dirección demandado	Forma de remuneración
Grandes terratenientes-capitalistas	administrador	paga por servicio
		salario y bonos
	mayordomo	salario y posibilidad de emprendimientos propios
Medianos terratenientes-capitalistas	capataz	salario y posibilidad emprendimientos propios
Pequeños y medianos productores y empresarios familiares	administradores familiares	remuneraciones no salariales

Fuente: elaboración propia

Las figuras de administradores, mayordomos, capataces y trabajadores de dirección familiares persisten en la actualidad en empresas agropecuarias de diferente perfil, pero la expansión del modelo de los agronegocios desde la década de 1990 ha implicado un cambio en el trabajo de dirección al interior de las unidades agropecuarias y en el perfil de los trabajadores de dirección requeridos, de la mano de las importantes modificaciones que ha atravesado la estructura social agraria. Nos referimos, en particular, al aumento de la concentración de la producción en el agro (que ha implicado el crecimiento de las unidades productivas de mayor tamaño y la desaparición de miles de pequeñas y medianas explotaciones familiares)⁷, pero también a dos procesos que configuran el mundo de la

⁷ Para considerar el incremento de la concentración en el sector es posible observar, en la comparación intercensal, la desaparición de explotaciones con límites definidos. Entre los censos 2018/2002, a nivel del país, desaparecieron el 23.2% de las EAPs, que se suma a la reducción ya operada en el período entre los censos 1988-2002, en el cual la caída en la cantidad de EAPs fue del 21% (CNA 2002, 2018). Si comparamos los datos de los censos en la región pampeana considerando las unidades según tamaño y superficie que controlan se observa que las pequeñas (menos de 200 ha) perdieron 5% de participación en el total de las EAPs y el 6% de la tierra que disponen. Mientras que las medianas (entre 500-1.000 ha) si bien aumentaron en unidades (2%) redujeron la cantidad de ha. que controlan (-1%). En cambio, las grandes (entre 1.000-2.500 ha) y la cúpula del sector (más de 2.500 ha.) aumentaron su peso sobre todo en la cantidad de tierra que controlan: un 7% más el

producción agropecuaria en la actualidad: la aparición de nuevos tipos de empresas y la reconfiguración de los actores históricos.

Los nuevos tipos de empresas se vinculan al despliegue de formas de producción en red. Esta organización se estructura por medio de uniones transitorias, como los “pools” o fideicomisos, así como en otras formas de sociedades. Si bien puede desarrollarse en empresas de diversa escala⁸, destacamos que es la forma predominante de uno de los actores de la cúpula del sector, las “megaempresas”. Con esta categoría hacemos referencia a una decena de empresas que ponen en producción bajo esta modalidad más de 100 mil ha cada una en Argentina y países limítrofes (Murmis y Murmis, 2011). Las megaempresas tienen una estructuración del negocio a escala global, que es justamente lo que las diferencia del resto de las empresas agropecuarias argentinas. Esta especificidad se vincula al progresivo avance sobre el resto de la cadena agropecuaria (venta de insumos, servicios financieros, exportaciones) y a la integración con otras empresas nacionales e internacionales (Sosa Varrotti, 2019).

Paralelamente, algunos actores históricos del sector presentan modificaciones sustanciales. Por un lado, los grandes terratenientes han sufrido un proceso de subdivisión desde la década de 1960 producto de la dinámica hereditaria y también por las ventas inducidas durante la gestión del primer gobierno peronista. Estos factores provocaron que la mayoría de estas empresas hoy cuenten con extensiones menores a las que poseían sus familias a comienzos del siglo XX, acercándose al alcance territorial que históricamente tuvieron los medianos estancieros (Pucciarelli, 1997). Tanto los grandes como los medianos estancieros 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 otro lado, los productores familiares pequeños y medianos abocados históricamente a las actividades agrícolas, han atravesado en las últimas décadas un proceso de “aburguesamiento”. Dicho proceso implica 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. Y particularmente, la adopción de modos de vida propios de la clase media urbana fruto del cambio de residencia del campo a la ciudad (Balsa, 2006)⁹.

rango de entre 1000-2500, y 6% las de más de 2.500 ha (análisis propio a partir de la elaboración Azcuy Ameghino y Fernández, 2019).

⁸ Gras y Hernández (2016), por ejemplo, señalan la existencia en el país de grandes empresas-red que trabajan entre 10.000 y 100.000 ha. Al igual que las megaempresas tercerizan la mayor parte de las labores y gerencian el capital de trabajo aportado por inversores privados, fondos de inversión locales, empresas de insumos, comercializadores y/o acopiadoras. Estos capitales se diferencian de las megaempresas en dos grandes aspectos: su actividad se circunscribe a las fronteras nacionales, lo que las condiciona por los “riesgos políticos” o “jurídicos” del país, y buscan réditos más o menos rápidos, es decir no se dirigen a capitalizaciones. Por otra parte, las autoras señalan la existencia de pequeñas y medianas empresas con un formato en red, compuestas usualmente por ingenieros agrónomos que trabajan en campos de terceros, se asocian a otros productores locales y contratan todas las labores. Según su registro de trabajo de campo, Gras y Hernández señalan que estas empresas trabajan entre 1.500 y 10.000 ha, y si bien, su forma de organización es similar a las mega y grandes empresas-red, en su caso la escala y la presencia de inversores están acotadas a la agenda local (2016:258-259).

⁹ Estas transformaciones configuran en la actualidad un agro pampeano compuesto por las nuevas empresas-red antes enunciadas y por una diversidad de empresas de distinto tamaño y perfil productivo. En base a la caracterización de la estructura social agraria de Liaudat (2018) que toma como criterio de clasificación de los actores respecto a su relación con los factores, la escala de valorización del capital y la cantidad promedio de hectáreas que trabajan, se puede determinar la existencia de los siguientes tipos de empresarios: 1) los *grandes empresarios tradicionales* que trabajan más de 5.000 ha, cuya principal forma de tenencia de la tierra es la propiedad aunque, en menor medida, incorporan tierras arrendadas en diferentes regiones del país.; 2) los *empresarios medianos-grandes* que trabajan entre 1.000 ha y 5.000 ha aproximadamente, principalmente en propiedad, aunque también se expanden arrendando, y cuyo principal ámbito de valorización y acumulación del capital es local; 3) los *empresarios medianos y pequeños* que operan entre 200 ha y 1.000 ha en propiedad y/o

Estos diferentes tipos de actores de la producción protagonizan la expansión del modelo de los agronegocios en el agro pampeano actual, incorporando -en diferentes medidas- sus propias lógicas. Específicamente existen tres aspectos que se introducen en la etapa actual del capitalismo signada por el modelo de los agronegocios y que permiten comprender los cambios en las dinámicas del trabajo. Nos referimos a la intensificación de la incorporación de tecnología en maquinarias e insumos, que simplifican los procesos de trabajo e implican una reducción de las cantidades de trabajadores. La expansión de la tercerización de servicios en unidades de distintos tamaños, que deslocalizan el grueso de mano de obra manual por fuera de las empresas agropecuarias. Y al proceso de cientificación de la producción, que modifica los saberes centrales que se requieren tanto para desarrollar el trabajo agropecuario como para gestionar las empresas.

Estos cambios modifican las dinámicas del trabajo en general, y como parte de este, el de dirección en particular, aspectos que abordaremos en profundidad en el siguiente apartado.

3. Agronegocios y la transformación del trabajo -y los trabajadores- de dirección en la región pampeana

La introducción de las formas de producción de los agronegocios impactó en el lugar y las características del trabajo -y los trabajadores de dirección- en los diferentes tipos de empresas agropecuarias. En este apartado abordamos dicha transformación en tres dimensiones de análisis: el peso y la complejización de los puestos de dirección, el cambio en los perfiles y las trayectorias de los trabajadores de mando, y en las funciones para la concreción del proceso productivo.

3.1 El incremento del peso y la complejización de los puestos de dirección

Con el avance de los agronegocios, se observa un crecimiento del peso relativo de los trabajadores de dirección dentro del conjunto de los asalariados del agro pampeano. Este aumento se vincula a la pérdida de relevancia de la mano de obra manual directamente vinculada a las explotaciones. Esta situación del trabajo asalariado manual se explica tanto por la desaparición de las miles de unidades productivas (principalmente las familiares) producto del proceso de concentración, como por la incorporación de más y nuevas tecnologías que ahorran tiempo de trabajo (por tanto, reducen su demanda). Pero también se vincula con la expansión de la tercerización de las labores que supone una reducción de la ocupación al interior de las unidades productivas y una relocalización de los trabajadores manuales desde las explotaciones agropecuarias hacia las empresas contratistas (Villulla, 2015).

Al tomar los datos censales, si consideramos a los ocupados dentro de las EAPs en la región pampeana (que incluye al productor y familiares), puede verse que entre 2002-2018 se redujo un 36 % la cantidad de personas que trabajan dentro de las explotaciones, mientras que si solo miramos a la categoría de los ocupados no familiares (que se vinculan mayoritariamente a las tareas manuales) esta reducción fue del 54 % (elaboración propia en base a los datos del CNA 2002, 2018). Si se toman específicamente los datos de los trabajadores permanentes en la región (excluyendo a la categoría de “medieros”), en el mismo periodo intercensal se redujo un 30%, mientras que todas las categorías de ocupación que refieren a las tareas

alquiladas dentro de una misma zona o partido. Estos últimos actores comparten las dificultades de acumulación de capital propias de los productores familiares, pero se diferencian de los mismos por operar principalmente mediante trabajo asalariado. En la mayoría de las *empresas medianas-grandes, medianas y pequeñas*, a pesar del proceso de aburguesamiento que han atravesado, todavía pesa el criterio de preservación de la explotación familiar, por esto en las mismas rigen, en muchas ocasiones, criterios que no son estrictamente de mercado (Liaudat, 2018: 60-63).

manuales disminuyeron en conjunto un 37% (elaboración propia a partir de los datos del CNA 2002, 2018).

Esta disminución en la mano de obra manual genera una profunda transformación sobre el mundo del trabajo que ya ha sido abordada por otros estudios (que mencionamos al comienzo). Sin embargo, el efecto que tiene sobre la relación con los asalariados de dirección en la región pampeana es un aspecto poco debatido. Al respecto identificamos un impacto sobre el peso que tienen los distintos trabajadores del sector: en las dos últimas décadas (período que aproximadamente transcurrió entre los dos censos que consideramos): los “jefes, mayordomos y encargados de producción” pasaron a representar del 16% en el 2002, al 21% de los trabajadores permanentes con ocupaciones agropecuarias en el 2018. Si agregamos la otra categoría que refiere a aspectos de dirección, los “profesionales y técnicos”, en conjunto, los asalariados 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 CNA 2002, 2018). Si bien el aumento del peso de los asalariados de dirección no es exponencial, en un contexto de caída abrupta de la mano de obra manual, estos adquieren una mayor presencia en el universo de los trabajadores agrarios.

Este incremento del peso también se vincula a un aspecto que hemos podido detectar a partir del trabajo de campo: la complejización del trabajo de dirección por la aparición de nuevos puestos (y nuevas formas de remuneración) asociados a la profesionalización de la gestión de las empresas. En este marco, resulta de particular relevancia, la introducción de las lógicas de organización del trabajo propias del *management* moderno¹⁰ de la mano de los agronegocios. Las grandes y mega empresas en red son un ejemplo paradigmático de la utilización de una serie de técnicas y de formas de organización del trabajo (y de establecimiento en ese marco de la relación de autoridad) que implican la profesionalización de las relaciones laborales. La inserción de estas empresas en los territorios implica la existencia de una variedad de nuevas “figuras” o categorías de trabajadores de dirección como los “encargados”, “responsables”, “gerentes” y “coordinadores”, cuyos nombres varían en función de las firmas pero que remiten a cargos con implicancias similares. Estos puestos no solo se caracterizan por desarrollar tareas de mando al interior de la producción agropecuaria, sino también en el conjunto de actividades que el nuevo tipo de empresas despliegan: comerciales, financieras, marketing, recursos humanos, etc. Para mencionar un ejemplo, una empresa en “red” mediana-grande opera dentro de un partido del noroeste de la provincia por medio de un encargado de producción, un responsable técnico ambos zonales y responsables comerciales (para su integración con la venta de insumos). Las tres “figuras” que reportan a un encargado general, quien además articula con el gerente y el área responsable de recursos humanos (una consultora externa) que administran desde la Capital Federal¹¹.

En estas empresas, la estructura de trabajadores es pequeña en relación al volumen de producción -por efecto de la tercerización de todas las labores y servicios- pero altamente especializada. Los puestos de dirección se estructuran en una complejidad vinculada a las

¹⁰ El *management* moderno como forma de gestión del trabajo propia de la etapa del capitalismo flexible es introducido en las empresas del agro pampeano en las últimas décadas de la mano de la expansión de los agronegocios. Tal como lo señalan otros estudios (Gras y Hernández, 2009; Gras y Sosa Varroti, 2013) en el agro argentino fueron las grandes y mega empresas en red las impulsoras de esta modalidad profesional de gestión, que luego penetró al resto de las empresas agropecuarias. La managerialización de la actividad ha generado importantes rupturas con las lógicas de dirección empresarial propias del sector agropecuario local basadas en el saber ganado en la experiencia, la informalidad y los vínculos paternos.

¹¹ En un sentido similar, en una Encuesta sobre la Toma de Decisiones en la actividad agrícola entrerriana realizada en el 2011 por el Sistema de información (SIBER) de la Bolsa de Comercio de Entre Ríos se muestra que para un perfil de empresas similar se articulan diferentes puestos de dirección: un operador zonal (ingeniero agrónomo, siendo sus edades entre los 40- 45 años), un operador de campo, (también ingeniero agrónomo de 25-40 años que decide el paquete tecnológico a aplicar), que reportan a un Operador a Nivel Nacional.

jerarquías en la relación de autoridad y las funciones implicadas (existiendo quienes asumen funciones de gestión y de coordinación, y quienes solo se abocan a la supervisión), el alcance territorial del poder de decisión del trabajador (existiendo responsables zonales, regionales, etc.) y/o 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.

La particularidad de estos nuevos puestos es que, siguiendo las lógicas de dominación propias del *management* moderno, buscan una mayor implicación del personal, a partir de una organización del trabajo más flexible y que promueve una mayor “autonomía” y “responsabilización” de los trabajadores (Szchleter, 2013). En esta línea, en algunas de las empresas en red relevadas registramos la organización del trabajo de los asalariados de dirección por proyectos que buscan generar mayor motivación e involucrar a los trabajadores en la producción de los resultados, y el requerimiento de empleados de tiempo completo que se movilizan por las diferentes zonas donde las mismas despliegan su actividad productiva.

En las grandes y medianas empresas tradicionales, por su parte, la complejización de la dirección la observamos en que a partir de la intensificación de la agricultura y la incorporación del nuevo paquete tecnológico, a los puestos tradicionales (administradores, mayordomos y capataces) se incorporan progresivamente los puestos vinculados a las lógicas de gestión del *management* moderno (como los de “gerentes”, “encargados” y/o “responsables”) que en algunos casos conviven con los puestos históricos, y en otros, terminan reemplazándolos. Por ejemplo, en una estancia de 11.000 ha. del noroeste de la provincia (la cual ha incorporado la agricultura y la tercerización de labores desde el año 2000), la estructura de dirección histórica se compone de un gerente, un administrador y un encargado en campo, un encargado general, un segundo encargado, otro de agricultura y otro de escritorio, y un asistente de escritorio. A esta estructura recientemente le agregaron un área técnica compuesta por cuatro “responsables técnicos” con el requisito de que sean profesionales.

Los nuevos puestos de dirección implican también nuevas modalidades de retribución económica que establecen diferencias al interior de esta capa de trabajadores según la jerarquía en la relación de autoridad al interior de las empresas y según la posesión de bienes de cualificación. En nuestro trabajo de campo, observamos que en los puestos de dirección de las empresas en red y las grandes empresas tradicionales, los salarios se adecuan, en muchas ocasiones, a los parámetros de mercado, con diferencias según los escalafones de los ingenieros (juniors, semi seniors, seniors), y se realizan ajustes en función de diferentes elementos como la obtención de títulos, los años de graduación, la experiencia laboral previa y la edad, entre otras cuestiones.

Sin embargo, el salario se complementa (y en algunos casos es directamente reemplazado como forma de retribución económica) tanto por formas históricas, como el desarrollo de emprendimientos propios dentro de la explotación (principalmente en el caso de los “encargados” no profesionales), como por otras formas más novedosas -o cada vez más extendidas- asociadas a los dispositivos de implicación del personal propios del *management* moderno y a la lógica de producción en red de los agronegocios. Nos referimos a formas de retribución como los “bonos”, “plus”, o la “bonificación anual” atadas a la productividad de la empresa, o directamente el ingreso de los trabajadores de dirección como socios en algunos negocios, pasando a operar como una pequeña burguesía subordinada al gran capital (Bernhold y Palmisano, 2017). Además, como forma de compensación, también tiene relevancia, la posibilidad de realizar viajes y pasantías en el exterior, la realización de posgrados en agronegocios, y el acceso a determinados bienes (vestimenta, camioneta, celular corporativo, etc.) que generan una fuerte identificación con la empresa, y con el rol directivo, marcando una “frontera simbólica” (Lamont, 1992) con los trabajadores manuales.

A pesar de los diferentes mecanismos que las empresas desarrollan para generar el compromiso de los trabajadores, en nuestro trabajo de campo pudimos observar en una parte de los asalariados de dirección ciertas resistencias a adoptar como proyecto de vida y de carrera laboral los esquemas -y condiciones- flexibles de trabajo que estos cargos suponen. Esta cuestión la registramos en la narración de algunas de las trayectorias laborales de los trabajadores entrevistados donde se señala que el paso por estos cargos de dirección (principalmente en los puestos de encargados/coordinadores de producción) fue algo transitorio (propio de una etapa vinculada a las primeras inserciones laborales) hasta conseguir un puesto más estable y afincado en un mismo territorio para asentarse con sus familias. También lo observamos en los discursos de algunos de los trabajadores que se desempeñan actualmente como asalariados de dirección en megaempresas, que expresan el deseo de dejar de serlo en un futuro para trabajar en las explotaciones de sus familias. Al respecto es interesante recuperar el ejemplo de un encargado de producción de una megaempresa que opera en el norte bonaerense, el cual nos comentaba que abandonó a los veinte años la explotación familiar, radicada en Entre Ríos, porque “no daba para todos” y porque “quería ganar experiencia laboral”. Este joven se convirtió hace 10 años en empleado de esta megaempresa realizando una trayectoria por diferentes puestos (ayudante de cosecha, monitoreo de cultivos, entre otros) hasta convertirse en encargado de la producción. Sin embargo, resaltó el “deseo” de ser productor y revincularse a la explotación familiar de esta manera: “yo soy empleado y mi sueño es llegar a ser un productor chico” (...) “las raíces tiran, me gustaría por mi zona, no es fácil, pero en el grupo familiar” (Encargado de producción, 30 años, megaempresa, Baradero, 2018).

Por último, en relación a estos cambios es relevante hacer una mención a lo que sucede en la dirección de las empresas pequeñas y medianas familiares. En el marco de las nuevas formas de producción hemos identificado que los empresarios familiares retienen para sí parte de la tarea de gestión y administración, pero que lo combinan con una creciente incorporación de profesionales como asesoras/es y/o en la supervisión de la producción. Muchos han reservado estos lugares a los familiares, generalmente los hijos (en mayor medida a los varones que a las mujeres) que accedieron a un mayor nivel educativo. En el caso de estos trabajadores de dirección que son familiares se observa el incremento de la asalarización de los mismos en relación al pasado. Este proceso se asocia al intento de formalización de los vínculos familiares al interior de las empresas, es decir a la búsqueda de separación de espacios de vida y trabajo.

Los salarios de los trabajadores de dirección familiares que relevamos son superiores a los de los trabajadores manuales como forma de reconocimiento de su posición de autoridad y/o de sus cualificaciones. Pero hallamos diferentes maneras en las que llevan a cabo, que van desde una forma equivalente a la de un no familiar (con monto fijo, recibo de sueldo y/o pago por medio de un estudio contable) a arreglos informales que mantienen la marca de las relaciones personales (como pago en cuotas, montos que varían según la situación financiera o necesidades de los hijos, etc.). El compromiso de estos individuos con la empresa no se despliega tanto a través de mecanismos como los bonos o el pago a porcentaje, sino principalmente por la proyección a futuro de hacerse cargo de la explotación familiar y, por ende, de cambiar de posición de clase, de trabajadores a empresarios.

En conjunto lo que observamos es que la transformación en las lógicas productivas asociadas a los agronegocios no solo modifica el peso de los puestos de dirección y los complejiza en las grandes empresas (en red y tradicionales) que lideran cada vez más -por efecto del avance del proceso de concentración- el agro pampeano, sino también que generan cambios sustantivos en la dirección de las empresas familiares, tanto en quienes las dirigen como en la formalización de estas relaciones laborales.

3.2 El cambio en el perfil y la trayectoria de los trabajadores de dirección

La relevancia desde mediados de la década del noventa de la aplicación del conocimiento especializado como factor clave de producción y de gestión de las empresas, dio lugar a un proceso de cientificación de la actividad agropecuaria que implicó la incorporación de trabajo complejo (Dabat, Paz y Cuello, 2012) en detrimento del “saber hacer”. Esto colocó a los productores en una situación de mayor dependencia respecto de las empresas proveedoras de tecnologías y, en términos generales, de los saberes que se aprenden en los ámbitos académicos. A su vez, estas transformaciones impactaron en el lugar que tiene la posesión de cualificaciones y competencias en la dirección de las explotaciones. Un aspecto que se observa en el aumento de la relevancia de la formación profesional para la conducción de las empresas (al punto de modificar las históricas fronteras de género en el sector)¹², y de la juventud asociada a la posesión de determinados saberes y experticias. Como también, en la determinación de una nueva manera de “ser jefe”, no como oficio (vinculado a una trayectoria en el trabajo manual y al interior de las empresas) sino como profesión.

El crecimiento en la valoración de los saberes profesionales en la conducción de las empresas se puede observar tanto en el alto grado de educación de quienes están a cargo de las unidades productivas, como en el aumento de la demanda de asesoramientos privados¹³. Pero es precisamente en el cambio en el perfil de los asalariados de dirección donde nos interesa problematizarlo. En nuestro trabajo de campo hemos observado que en las grandes y mega empresas en red, son casi exclusivamente los profesionales (usualmente de agronomía, administración o carreras afines) quienes están a cargo de la dirección de la producción. Mientras que en las grandes empresas tradicionales identificamos su incorporación de dos modos: en algunos casos se suman a la estructura de mando histórica, complejizándola, en otros suplantando “figuras” tradicionales (como el caso de la eliminación del puesto de mayordomo que es suplantado por “encargados” o “responsables” profesionales). Un ejemplo entre nuestros casos lo constituye una empresa tradicional de más de 10.000 ha dentro del noroeste de la provincia, en la cual al jubilarse el mayordomo dos jóvenes profesionales (un

¹² El agro es un espacio particularmente dominado por los hombres. Las mujeres desempeñan un rol relevante en el trabajo (manual y de dirección) pero está invisibilizado y subordinado al protagonismo del aporte masculino (Stolen, 2004). La incorporación de nuevos saberes expertos en la producción y el lugar que se le asigna al profesional en el nuevo modelo han provocado una modificación en este aspecto. Así hoy hay más mujeres tanto a cargo de las explotaciones (como reflejan los datos del censo) como en diferentes cargos de dirección. Si bien consideramos que este es un cambio sustancial no podremos considerarlo en este artículo por las limitaciones que tiene la información obtenida en nuestro trabajo de campo y, en este sentido, proponemos profundizar en futuras investigaciones.

¹³ En este sentido, en relación al grado de educación de quienes están a cargo de las unidades productivas, si tomamos, por ejemplo, la provincia de Buenos Aires, en el 2002 casi el 18 % de los productores o socios habían completado el nivel terciario o universitario, mientras que en el 2018 asciende el porcentaje a 26, 5% (elaboración propia en base a datos del CNA 2002 y 2018). Por otra parte, en relación a la demanda de asesoramiento profesional, en los datos de los últimos censos agropecuarios, los profesionales y técnicos son las únicas categorías ocupacionales que crecieron en términos absolutos entre el 2002-2018. Las mismas, pasaron de ser 4.060 a 7.282 en país, en la región pampeana pasaron de 2.273 a 4.125, pasando a representar del 1 al 4% de los trabajadores permanentes, en un contexto en que la cantidad de unidades productivas cae y el total de asalariados sufre una disminución abrupta (elaboración propia en base a datos del CNA 2002 y 2018). A su vez, en diferentes encuestas realizadas en el sector muestran una tendencia similar. Por ejemplo, la Encuesta de Necesidades del Productor Argentino, realizada en el año 2012 por la Universidad Austral, muestra que el 83% de todos los productores encuestados contrata asesores independientes, y en los próximos cinco años el 87% planea contratarlos. El 100% de los ‘mega-productores’ contratan en la actualidad asesores independientes, y los demás productores encuestados estiman contratar más asesores que en la actualidad. La Encuesta sobre Toma Decisiones (SIBER, Bolsa de Comercio de Entre Ríos) del año 2011, por otro lado, en todas las categorías de productores que construyen (con excepción de una categoría de productores de entre 100-300 ha y entre 500-1.500 ha en las que todo recae en el propietario de la unidad) en las decisiones productivas participan profesionales.

agrónomo y otro veterinario), y que son familiares de quién dejaba el cargo, pasaron a ocupar su lugar. Otra empresa tradicional de cerca de 3.000 ha de la misma zona que, en el proceso de subdivisión, una de las propietarias mantiene el trabajador de dirección no profesional, pero este es supervisado por un ingeniero agrónomo (marido de la dueña). Como consecuencia el encargado no profesional perdió parte de la autonomía que poseía en su trabajo. En ambas situaciones se distingue la relevancia que adquieren ahora los profesionales, ya sea porque reemplazan a otras figuras históricas o porque se incorpora como autoridad por “encima” de aquellos que tienen experiencia construida en el “hacer”.

En relación a los requerimientos de saberes profesionales para ocupar los puestos de dirección de las empresas, es relevante destacar que en muchas ocasiones estos van ligados a una valoración positiva de la juventud. Como afirma Sennet (2006), esta categoría se asocia directamente a la flexibilidad, en términos de disponibilidad, adecuación a los requerimientos cambiantes del mercado, mayor capacidad de subordinación y de incorporación de “lo último” en términos de conocimientos y tecnologías. La valoración de la juventud en los puestos de mando la pudimos registrar en los diferentes tipos de empresas relevadas.

En el caso de las grandes y megaempresas en red lo que observamos es un fomento a la incorporación de profesionales de edades muy jóvenes. Esto se observa en sus políticas de selección y reclutamiento de personal a cargo de las áreas de recursos humanos o de consultoras especializadas contratadas para este fin. Y, a su vez, se expresa claramente en las trayectorias laborales de varios de los trabajadores de dirección entrevistados. Como antes lo señalamos, entre los primeros puestos laborales a los que acceden (en el periodo de finalización de sus carreras universitarias, en el marco de programas de pasantías, o cuando recién se reciben) se encuentra el de “encargado de producción” de empresas en red que operan en diversas regiones del país.

En estas empresas en red, la edad se asocia a la posesión de las “competencias” necesarias para conducir el negocio agroalimentario en la actualidad. Las cualificaciones valoradas se relacionan, en primer orden, con un conjunto de disposiciones subjetivas (como la flexibilidad, la movilidad, el liderazgo) vinculadas con rasgos de la vida de los jóvenes de clase media urbana (forman familia más tarde, viajan, utilizan cotidianamente tecnologías). Así como también, a las condiciones de precariedad en las que los jóvenes se insertan en el mercado laboral. Las “competencias”, además, hacen referencia a un conjunto de conocimientos “científicos”, que exceden los saberes agronómicos, y son necesarios para la producción bajo la lógica de los agronegocios (como el marketing, finanzas, gestión de recursos humanos). Estos conocimientos se brindan en las carreras de agronomía que han adaptado sus planes de estudio a los requerimientos del modelo y en toda una serie de ofertas académicas en agronegocios que se han expandido en los últimos años en el país (Liaudat, 2019).

La valoración de la juventud es también un aspecto que adquiere relevancia en el reclutamiento de asalariados en las grandes empresas tradicionales. Esto se observa tanto en aquellas que incorporaron a jóvenes profesionales- que como antes lo indicamos conviven o suplantando a las figuras históricas del trabajo de dirección-, como en otras, que buscan gente más joven para los puestos de mando. Por ejemplo, una explotación tradicional de 15.000 ha del noroeste de la provincia si bien mantiene la forma de reclutamiento de la mano de obra de dirección al interior de la empresa, se modificó la edad y los mecanismos de ascenso a estos puestos. En este sentido, quién está a cargo tiene menos de 35 años, se inició a los 18 años por medio de un familiar que trabajaba allí y a partir de entonces empezó a “subir peldaños” en la administración. A diferencia de los mayordomos anteriores, nunca realizó tareas

manuales, sino que fue asistente de escritorio, luego responsable del área técnica y finalmente encargado general de la empresa¹⁴.

En las empresas familiares relevadas, en sintonía con lo que han observado otros estudios (Gras y Hernández, 2013; Muzlera, 2009; Neiman, 2008), identificamos que al exigir mayores conocimientos, el nuevo paquete tecnológico y las inversiones requeridas para afrontarlo, impulsaron un proceso de profesionalización que se expresa en la contratación de asesoramiento externo permanente, o en la incorporación de familiares que accedieron a la educación universitaria en roles de dirección. Particularmente, lo que se observa es que las nuevas generaciones llegan a los puestos de mando a edades más tempranas respecto a lo que lo hicieron sus padres y abuelos. Son numerosos los ejemplos de jóvenes de menos de 35 años a cargo de la supervisión cotidiana y la coordinación, y que se iniciaron directamente en estas tareas a diferencia de sus padres o abuelos que habían pasado por diversas tareas manuales y paulatinamente se hicieron cargo de la dirección. A su vez, el acceso a un mayor nivel educativo por parte de los hijos de productores opera como un elemento que “presiona” o impulsa a acceder a los espacios de decisiones a edades más tempranas respecto al pasado. La incorporación de trabajadores de dirección jóvenes y profesionales por los diferentes tipos de empresas trae aparejado profundas reformulaciones en las formas en que se accede a los puestos de mando y en el fundamento de legitimidad en el que dicha relación de autoridad pretende asentarse. Tradicionalmente el acceso a los cargos de dirección estuvo asociado a una trayectoria en el trabajo manual, y al interior de las mismas empresas, reconocida por los empleadores, pero también por los trabajadores manuales. Sin embargo, en las últimas décadas se incorporan a las empresas jóvenes profesionales sin trayectoria previa que basan la legitimidad de su autoridad en la posesión de saberes científicos y/o competencias adquiridas fuera de la explotación agropecuaria. Estos jóvenes cuentan con saberes ganados en otros espacios de socialización como las universidades, los congresos de las asociaciones técnicas, las redes sociales, entre otros. Este aspecto genera algunas tensiones con otros actores del mundo del trabajo, como los contratistas sin formación profesional (aspecto que retomaremos en el siguiente apartado), los trabajadores manuales o los empresarios familiares.

En aquellos empleados que hace años trabajaban para las mismas empresas, y que estaban acostumbrados a figuras más tradicionales de patronazgo (tenían cierto respeto por el “oficio de jefe”), pudimos observar que la profesionalización asociada a la juventud es experimentada como un cambio profundo. En este punto es interesante incorporar la perspectiva de los trabajadores manuales sobre esta diferencia. Al respecto, uno de ellos señalaba: *“Antes no había ingeniero, pero bueno ahora hay más cosas. El que estaba antes era el mayordomo: era un hombre con una personalidad muy especial, era bien jefe. Si lo respetabas no tenías problema, te dejaba hacer. Sabía mucho porque había trabajado siempre en el campo y leía mucho”* (trabajador manual, 57 años, empresa grande tradicional, Junín, 2014). Este nuevo perfil en las actividades de mando se experimenta por parte de algunos trabajadores con algunos resquemores, como nos indicó otro entrevistado: *“Sí cambió mucho cuando empezó el ingeniero, bah, siempre había uno dando vueltas por acá, pero después lo pusieron arriba y bueno... así son, jovencitos y mandan mucho, con ideas un poco... no sé... está bien que las cosas cambian, cambian mucho”* (trabajador manual, 55 años, empresa grande tradicional, Pehuajó, 2010).

¹⁴ Las encuestas sobre el sector también reflejan este vínculo entre la edad, la educación y la magnitud de la explotación. Mientras la Encuesta de necesidades del productor (Universidad Austral) identifica que los que manejan las explotaciones de mayor escala son jóvenes y profesionales altamente capacitados (por ejemplo, en el 2012, el 88% tiene estudios universitarios y de posgrado), la Encuesta de Toma de decisiones (SIBER, Bolsa de Comercio de Entre Ríos), señala que los gerentes, asesores y operadores (zonales, de campo, etc.) son ingenieros agrónomos y tienen entre 25-45 años.

En el caso de las empresas familiares relevadas, por otra parte, registramos que el acceso a la dirección de las empresas familiares es un aspecto que genera tensiones entre los padres productores y sus hijos universitarios. Incorporamos como ejemplo lo que mencionaba al respecto un asalariado de dirección: “(...) *Uno de los sueños que tengo es poder laburar con mi hermano, estar con él trabajando e invirtiendo en nuestro campo. Hoy no lo tenemos porque mi padre es una figura bastante fuerte donde él está en el campo, dirige el campo y no quiere que estemos metidos*” (Trabajador de dirección en el puesto de administrador de empresas medianas-grandes, 40 años, Ayacucho, 2017). En la línea de lo que se expresa en este ejemplo, en varios casos más registrados en el trabajo de campo identificamos esta tensión entre los hijos con estudios superiores que puján por hacerse cargo de las explotaciones rápidamente y los padres que no quieren “correrse” de esa tarea, lo que los obliga a permanecer como asalariados de dirección para otros hasta que -por el ciclo natural de vida- puedan hacerse cargo de las explotaciones familiares.

De este modo, las nuevas lógicas de producción implican la demanda de un nuevo perfil de trabajador de dirección. Esta situación -que atraviesa a los diferentes tipos de empresas agropecuarias- no solo implica que un “nuevo tipo” de trabajador cobra más centralidad en la organización del trabajo agrario, sino que también se reformula la base de la legitimidad de las relaciones de mando, generando tensiones con otros actores históricos del sector.

3.3 La transformación en las funciones de dirección

A partir del avance de los agronegocios, las funciones que implica el trabajo de dirección en las empresas agropecuarias también experimentaron transformaciones. Por su relevancia en las formas de producción actual destacamos dos cambios centrales: en las tareas de coordinación en los territorios locales, y en las formas y sobre quienes se ejerce la supervisión y vigilancia.

Por un lado, las nuevas lógicas productivas deslocalizadas y flexibles que despliegan las empresas en red implican que, en su instauración en los territorios, los trabajadores de dirección imbuidos en las dinámicas locales cumplen un rol central en la coordinación entre 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 los insumos industriales y un “paquete tecnológico” bastante cerrado han estandarizado parte de la producción, como afirma Balsa (2017), existen una serie de cuestiones que necesitan de saberes locales que no son sencillos 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 inquilinos que tienen actualmente y pueden ser potenciales rentistas, etc.), y a los contactos personales para concretizar el esquema productivo.

Históricamente las grandes empresas tradicionales captaron esos saberes a través de las figuras del “administrador” o el “mayordomo”. Estos actores realizaban tareas de dirección en estancias que ya estaban circunscritas territorialmente y que solo se abocaban a la producción agropecuaria. En cambio, las empresas en red requieren de sujetos más dinámicos que pongan sus saberes locales a disposición de las lógicas de captar lotes, de un proceso productivo flexible (teniendo en cuenta las estrategias de las megaempresas que pueden cambiar la zona de producción de una campaña a otra), y del desarrollo de actividades en toda la cadena agroalimentaria (venta de insumos, servicios financieros, etc.). Por ejemplo, en el caso específico de las empresas que venden insumos, necesitan redes de contactos para

difundir sus productos y conocer a sus clientes para desarrollar estrategias de fidelización, mientras que en el caso de las empresas que buscan poner en producción campos por todo el país necesitan contar con sujetos conocedores de los diferentes territorios y sus actores.

En nuestros estudios empíricos pudimos observar que los trabajadores de dirección, imbuidos en estas dinámicas empresariales, son centrales ya que solucionan el problema del gerenciamiento y el control de la producción en esta escala. Los trabajadores que ocupan los nuevos puestos de dirección de las empresas en red facilitan la “entrada” de estos actores en los territorios al poseer determinados vínculos de confianza y compartir discursos locales con los actores agropecuarios de las zonas donde las empresas pretenden insertarse. De esta manera, los asalariados de dirección asumen un papel clave al asegurar la producción en un esquema de coordinación de factores, tal como podemos observar en el siguiente relato:

“A los campos se llega porque ofrecemos, vamos hasta los campos. Trabajamos con el mapa de catastro [...] y cercano, vemos quiénes son los dueños y donde entrar a preguntar y donde no. Esto en función de que por ahí un campo está alquilado por un cliente (que compra insumos y/o vende granos) y, entonces, no se quiere generar una disputa con él por un alquiler, porque hay una orden de cuidar la parte comercial que es muy importante para [nombra a la empresa] [...] En función de esto vemos a donde entrar y donde no, acá más o menos te conoces entonces ya sabes antes cómo viene la mano” (responsable de producción, 30 años, megaempresa, Pehuajó, 2010).

En este sentido, quienes ocupan esta posición de clase en el agro pampeano, por su trayectoria en los territorios, que les permite saber “cómo viene la mano” en relación a las historias productivas y los vínculos económicos asociados a los diferentes campos, asumen un rol de nexo o “mediación” entre los actores globales/nacionales (las grandes y megaempresas en red) y los diferentes actores locales que poseen los recursos claves a captar por las empresas (trabajo, capital, tierra y conocimientos, respectivamente). Al brindarle a la empresa los contactos construidos en sus trayectorias previas, estos asalariados sufren un proceso de apropiación, que tal como lo sugieren Bernhold y Palmisano (2017) en otro estudio, demuestra que esta organización en “red” más que una novedad implica un proceso de concentración en manos de estas empresas de los vínculos de cooperación productiva construidos por otros actores.

Por otro lado, la otra transformación que identificamos respecto a las funciones del trabajo de dirección es en el modo y sobre quienes se efectúa la supervisión y la vigilancia. Este cambio se vincula directamente con la tercerización de las labores. Esta estrategia no es novedosa en la región. La demanda de contratistas ha tenido presencia a lo largo del siglo XX, pero en las últimas décadas su utilización se ha extendido¹⁵ y ha pasado a ocupar un lugar clave en la producción. Esto se debe a que es una estrategia utilizada por más actores agrarios y de diverso perfil, y como una respuesta a objetivos bien diferentes: para algunos es un modo de acceder a la maquinaria necesaria para la producción actual, mientras que para otros es una forma de optimización de los factores productivos y de “ahorro” de mano de obra permanente. Además, la tercerización se ha ampliado a más actividades: tanto a la siembra y la cosecha como a otras labores que son esenciales en los nuevos esquemas productivos (fumigaciones, aplicaciones de herbicidas, etc.) (Lódola y Brigo, 2013).

Esta extensión de la subcontratación supone una reorganización del trabajo al interior de los diferentes tipos de empresas agropecuarias: elimina instrumentos de trabajo (maquinarias que ahora son de los contratistas), reduce la cantidad de los trabajadores manuales (porque se eliminan tareas que son llevadas a cabo ahora por la empresa que brinda el servicio), y

¹⁵ Los datos censales muestran que entre el 2002 y el 2018 se produjo un aumento del 90% en la cantidad de hectáreas implantadas en las que se utilizan estos servicios (Azcuay Ameghino y Fernández, 2019).

reformula, en parte, sobre quiénes y cómo se ejerce el control. Si reparamos en este último punto, que es el que específicamente refiere a las modificaciones en el trabajo de dirección, cabe señalar que al deslindar a los empresarios agropecuarios del manejo de una parte de los trabajadores manuales se reducen las tareas de control directo sobre los asalariados. Pero esto no implica necesariamente una eliminación de las mismas y, por ende, de menor cantidad de personal de dirección. El cambio que se produce centralmente es que la función de control y vigilancia pasa a ser ejercida ahora sobre los contratistas de labores.

Al observar este fenómeno en las empresas agropecuarias que utilizan servicios de terceros en las distintas zonas que analizamos podemos indicar, desde el lado del cliente, la relevancia que tienen los trabajadores de dirección en la supervisión sobre la calidad de las maquinarias, sobre el proceso y tiempos del trabajo y los resultados de lo hecho por los contratistas. Es que lo que se demanda no es cualquier servicio, sino la resolución de las tareas que son el “corazón” del proceso productivo, y que, por ello, requieren de cierta precisión y calidad. Para mostrar de qué modo se ejerce el control, incluimos dos fragmentos de entrevistas a trabajadores de dirección en los que explicaban este aspecto:

“Sí, está el encargado de producción. Él va el día que arrancan, a mitad del trabajo y al momento de la finalización. Después están los ingenieros que trabajan con él [se refiere al encargado] que van todos los días a ver que se está haciendo” (Encargado general, 45 años, empresa mediana-grande en red, Junín, 2013)

“Mi rol es coordinar con los contratistas, siempre se apuesta a que el contratista continúe y tenga una cadena de trabajo todo el año, entrevistás y contratás, ves la maquinaria que tienen, se le pide muchas cosas, muchos seguros, muchos comprobantes de las herramientas que tienen, si es heredado algo que avale, el AFIP lo exige, viene un contratista y te hace la labor de cosecha, y seguro de todo, de personal, de camioneta. Se está exigiendo cada vez más tecnologías, pero siempre va a acorde de la cantidad de hectáreas que uno le dé para trabajar, se va exigiendo y se va tratando de mantener un equipo con buen nivel (...)” (Encargado de producción, 30 años, megaempresa, Baradero-San Pedro-Arrecifes, 2018).

Para las empresas que demandan estas labores, las tareas de control son centrales, aunque la vigilancia se ejerza ahora de modo indirecto sobre el proceso de trabajo y el trabajador manual (intermediado por el contratista), y de modo directo sobre los resultados del trabajo. Los asalariados de dirección, a su vez, son quienes se encargan de un proceso de “evaluación” de las empresas prestadoras de servicios. Al respecto, en diferentes empresas en red relevadas registramos la existencia de “carpetas” de algunos contratistas en las que contienen el historial de los mismos y las evaluaciones realizadas por los trabajadores de dirección. Los contratistas son sometidos a estas evaluaciones tanto para poder ser contratados como para acceder a créditos y financiamientos para el recambio tecnológico y la compra de insumos (en aquellas empresas que tienen integración en esta área). En esta evaluación se articulan parámetros “objetivos” como valorativos, que están en manos de los trabajadores de dirección, que son quienes se encuentran directamente vinculados con los prestadores de servicios en la producción. Así relataban su papel frente a los contratistas los siguientes asalariados de dirección:

“En el caso de los contratistas, a veces se acercan a la planta, otras salgo a buscar por los campos donde ya sé que trabajan bien, a veces en la ruta hay maquinarias ofreciendo trabajo [...] nosotros evaluamos la calidad de las labores cada año. Se paga un servicio de mapeo y costo de las labranzas que generan información año a año, así tenemos un parámetro para exigir” (Encargado producción, 30 años, megaempresa, Pehuajó, 2010)

Cuando empieza la época de siembra, empieza el juego de repartir figuritas, ahí te dicen ¡eh! porque este año no me dieron, y porque el año pasado rompiste mucho, así que este año, no” (Encargado general, 40 años, megaempresa, Mar Chiquita, 2014).

Estas tareas de vigilancia y control generan importantes tensiones con los prestadores de servicios. Por ejemplo, un tipo de conflicto que registramos es por quién posee el conocimiento sobre el proceso de trabajo. Principalmente entre los contratistas que no tienen una formación profesional, observamos algunas tensiones entre el saber-hacer que ellos poseen por su experiencia, y el saber de trabajadores de dirección, que como antes señalamos, proviene cada vez más de los ámbitos universitarios y no de una trayectoria en el trabajo manual. Otro tipo de tensión que visualizamos es resultado de la situación de subordinación de los contratistas con respecto a las mega y grandes empresas en red. Estas firmas les ofrecen a los contratistas grandes cantidades de tierra para trabajar, pero le fijan los precios de sus servicios y las condiciones en que debe llevarse a cabo la tarea, cuestión que es supervisada en la práctica por los trabajadores de dirección. En varios de los relatos de los prestadores de servicios que entrevistamos encontramos esta tensión, expresada en el sentimiento de sentirse “vigilado” o “exigidos” en relación a las maquinarias que deben poseer o a la formalización de la relación con los obreros manuales.

Así estas redefiniciones en las tareas de coordinación y supervisión por parte de los asalariados de dirección se despliegan en sintonía con el avance de las nuevas lógicas productivas en los territorios. Tanto el aporte de sus saberes y contactos locales como las tareas de control sobre los prestadores de servicios son claves para el despliegue del modelo de los agronegocios, pero también, como visualizamos, son una fuente de nuevas tensiones entre los actores agrarios.

4. Conclusiones

Los trabajadores asalariados son los principales encargados de la producción de valor en el agro pampeano, sin su aporte no existiría el “boom de los *commodities*”, ni las enormes ganancias producto de la expansión de los agronegocios. A pesar de su centralidad económica, son un actor al que históricamente se le ha prestado escasa atención en los estudios sociales agrarios locales. En los últimos años algunos estudios han revertido esta cuestión abordando las transformaciones en el mundo de los asalariados manuales, principalmente a partir de las transformaciones tecnológicas y productivas que atraviesan al sector de la mano de los agronegocios. Sin embargo, aquellas/os asalariadas/os que se encargan de las tareas de dirección al interior de las empresas agropecuarias son un sujeto que no ha sido estudiado por la literatura académica local.

Esta ausencia de investigaciones al respecto puede deberse, por un lado, a que los pocos estudios que analizaron la estructura social agraria pampeana desde la perspectiva de las clases sociales (y en ese marco incorporaron a los trabajadores rurales), lo hicieron reproduciendo los esquemas conceptuales marxistas clásicos según los cuales la organización capitalista pura de la producción agraria es encarnada por tres sujetos diferentes poseedores de diferentes recursos: los terratenientes, los arrendatarios capitalistas y los asalariados rurales. En este marco, no tuvieron demasiado lugar las posiciones de clase intermedias, y en todo caso, cuando se las abordó, se las conceptualizó como estratos temporales, destinados a desaparecer. A su vez, desde esta óptica, las reflexiones sobre la producción de valor y la acumulación de capital en el agro se centraron en la explotación del trabajo asalariado (subsunción real del trabajo al capital) más que en las modalidades de subsunción formal que caracterizan mayormente a la posición de clase de los trabajadores de dirección.

Por el otro, esta ausencia puede deberse también a que muchos de los estudios agrarios sobre la región pampeana pusieron la atención casi exclusivamente en las formas familiares de

producción, que han predominado en el agro pampeano durante casi todo el siglo XX. Este tipo de unidades caracterizadas por combinar dentro de los recursos del productor de su familia, la tierra, el capital y el trabajo, fueron naturalizadas como el sujeto típico de la región, invisibilizando a otros sujetos poseedores de los recursos en cuestión, como los rentistas, y los trabajadores. Entre estos últimos, los asalariados de mando fueron quienes estuvieron más ausentes en las conceptualizaciones, ya que una característica histórica del productor familiar fue encargarse de las diferentes funciones correspondientes a la dirección de su explotación.

Sin embargo, como lo mostramos en este trabajo, históricamente existieron individuos que fueron contratados por los diferentes tipos de empresas agropecuarias para llevar a cabo las tareas de gestión, coordinación y/o supervisión del proceso productivo. Esta capa social juega un rol clave en garantizar la unidad y cohesión de la fuerza de trabajo, y en la producción de valor. Por ello, en cada momento histórico, los empresarios agropecuarios han demandado diferentes “figuras” para que se hagan cargo de la dirección de la producción, en los casos en que los mismos por diversos motivos (como la extensión de la explotación o el lugar de residencia), no logran asumir este rol, o no de manera suficientemente eficaz.

En este punto, es interesante plantear, siguiendo lo que señala Gramsci en su análisis del modelo fordista en Estados Unidos, que, en cada etapa, el capitalismo requiere de un tipo de sujeto conforme a las diferentes características que adquiere el trabajo y el proceso productivo (2000:66-67). Para el caso del capitalismo agrario pampeano, consideramos que la introducción de los agronegocios implica una adecuación del tipo de sujeto trabajador en pos de concretar las lógicas de producción propias de este modelo. En este trabajo, en particular, señalamos el impacto de estas lógicas en el cambio del peso, los perfiles y funciones de los trabajadores de dirección agropecuarios.

En primer lugar, observamos que en los diferentes tipos de empresas agropecuarias las tareas de gestión cobran una mayor relevancia, y que las mismas son asumidas centralmente por asalariados. Así en un contexto de caída abrupta de la demanda de mano de obra manual, existe un aumento del peso relativo de estos actores al interior de las explotaciones agropecuarias. Esta nueva relevancia de los empleados de mando, va acompañada de una complejización de los puestos que ocupan. De la mano de los agronegocios, se introducen en el sector las lógicas propias del *management* moderno que generan nuevas “figuras” de autoridad en el proceso de trabajo, las cuales perciben formas de remuneraciones más sofisticadas. Estos nuevos puestos se encuentran atravesados por una serie de dispositivos de poder que buscan generar una mayor implicación y compromiso con la empresa, y “adecuar” a los trabajadores a los requerimientos de los nuevos tipos de capitales agrarios: flexibilidad, dinamismo, movilidad y despliegue en los diferentes eslabones de la cadena agroalimentaria. Si bien estos dispositivos son impulsados centralmente por las megaempresas, de a poco y de diferentes modos, ingresan a otras empresas con trayectoria en el sector.

En segundo lugar, señalamos cambios en el perfil y las trayectorias laborales de los asalariados de mando, que se plasman en una mayor relevancia social y simbólica de los profesionales y los jóvenes en la dirección de las empresas. Esto supone la introducción de un nuevo tipo de jefe al interior de las explotaciones, a la par que produce redefiniciones en las relaciones de autoridad, ya que la legitimidad del mando está anclada en la posesión de un conocimiento experto, el cual, además, está fuertemente permeado por el discurso ideológico de los agronegocios. Por último, señalamos la transformación en las funciones que llevan a cabo los trabajadores de dirección. Específicamente, en el aporte de saberes locales que son claves para la instalación de los nuevos capitales en los territorios, en la tarea de coordinación de los diferentes miembros de la red, y en la reformulación de las funciones de vigilancia y supervisión a partir de la extensión de la tercerización de servicios.

Estos cambios generan diferentes niveles de adhesión por parte de los trabajadores de dirección. Si bien aquí no fueron abordados en profundidad, se identificaron ciertas resistencias por parte de algunos asalariados a adoptar como “modo de vida” el tipo de trabajo que les ofrecen las empresas en red. Así como también hallamos diferentes grados de disconformidad con el “ser empleado de”, en las que se ponen en juego las trayectorias familiares y las pertenencias al sector. Asimismo, la modificación de las dinámicas en el ejercicio de la autoridad genera algunas tensiones con los otros actores históricos del mundo del trabajo como los obreros manuales, los empresarios familiares y los contratistas. Estas disputas, en las que indagamos solo de manera incipiente, versan sobre cuestiones como la confrontación entre las lógicas de trabajo de diferentes generaciones y de los tipos de saberes que entran en juego en la producción, y el conflicto por la determinación de las condiciones de producción y de distribución de las ganancias. Este último tipo de conflicto, particularmente, se da en los casos en los que los trabajadores de dirección aparecen como representantes directos de los intereses del capital frente al resto de los actores agrarios.

Finalmente, consideramos que un análisis que ponga el foco en este actor es clave para la comprensión del modo en que un nuevo modelo de producción logra penetrar tan velozmente en los territorios. Los diferentes tipos de empresas agropecuarias, para expandirse bajo las lógicas de este modelo necesitaron de un grupo de asalariados que se distingue del resto por la forma que asume su relación de empleo, específicamente por la composición salarial, la perspectiva de carrera y status, y la relación con el empleador que difieren de la del resto de los trabajadores. En la etapa actual del capitalismo agropecuario pampeano estos actores no solo se caracterizan por asumir las tareas de mando al interior de las empresas, sino que asumen un papel clave como “mediadores” en los territorios en un doble sentido: en la coordinación entre los distintos actores locales que son fundamentales para los esquemas de producción en red, y en el control de un proceso productivo que se encuentra mayormente tercerizado.

El rol fundamental de estos asalariados para el modelo de los agronegocios explica porque sus grandes impulsores han desplegado una serie de dispositivos ideológicos y de organización de las relaciones laborales en pos de la construcción de sujetos que asuman esta posición de clase subordinada y las dinámicas flexibles de trabajo. Sin embargo, el grado en que los actores consienten o rechazan este papel es un aspecto que debería ser problematizado. En este trabajo sólo presentamos algunas ideas al respecto, pero consideramos que, dentro de la agenda de investigación de los estudios sociales agrarios, debería contemplarse el abordaje en profundidad de las representaciones de los trabajadores de dirección ya que puede resultar un aporte central para comprender las características particulares y el modo en que se significa esta posición de clase en el marco del capitalismo agrario contemporáneo.

5. Referencias bibliográficas

- Anlló, G., Bisang, R. y Campi, M. (2013). "¿Schumpeter de visita en las pampas argentinas?". En: Anlló, G., Bisang, R. y Campi, M. (coord) *Claves para repensar el agro argentino*. Argentina: Eudeba.
- Aparicio, Susana (2005). "Trabajo y trabajadores en el sector agropecuario de la Argentina". En: Giarracca, N y Teubal, M. (coord). *El campo argentino en la encrucijada. Estrategias y resistencias sociales, ecos en la ciudad*. Buenos Aires: Alianza Editorial.
- Azcuy Ameghino, Eduardo y Fernandez, Diego (2019). "El Censo Nacional Agropecuario 2018 visión general y aproximación a la Región Pampeana". *Documento de trabajo*. Buenos Aires: CIEA-FCE-UBA. Disponible en: https://bichosdecampo.com/wp-content/uploads/2019/12/cna_2018_azcuy_ameghino_fernandez-1.pdf. F/c: 25/04/2021

- Balsa, Javier (2006). *El desvanecimiento del mundo chacarero. Transformaciones sociales en la agricultura bonaerense: 1937-1988*. Bernal: UNQ.
- (2017). "Subjetividades subordinadas en la agricultura pampeana: procesos de concentración, recursos productivos y sujetos agrarios". En: De Martinelli, Guillermo y Moreno, Manuela (comps). *Cuestión agraria y agronegocios en la región pampeana. Tensiones en torno a la imposición de un modelo concentrador*. Bernal: Editorial Universidad Nacional de Quilmes.
- Bardomás, Silvia (2000). "La transmisión de la propiedad como factor relevante en la continuidad de la agricultura familiar en la región pampeana, Un estudio de caso: colonos de origen francés en Pigüé". En *Revista Ciclos*, No. 20, IIHES-FCE-UBA, pp.65-94. Disponible en: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/ciclos/ciclos_v10_n20_03.pdf F/c 11/10/2021.
- Barsky, Osvaldo y Pucciarelli, Alfredo (1991). "Cambios en el tamaño y el régimen de tenencia de las explotaciones agropecuarias pampeanas". En: Barsky, O. (ed.). *El desarrollo agropecuario pampeano*. INDEC-INTA-IICA, Buenos Aires.
- Belloni, Paula y Liaudat, Dolores (2015). "Inserción externa primaria y nueva dependencia: el rol de los agronegocios en el modo de desarrollo posneoliberal en Argentina". Ponencia presentada en el *III Congreso Latinoamericano y caribeño de Ciencias Sociales*, organizado por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Quito, 26, 27 y 28 de agosto de 2015, *no publicada*.
- Bernhold, Christin y Palmisano, Tomás (2017). "Relaciones sociales, concentración de capital y construcción de consenso en el agronegocio. Un caso de estudio". *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios* N° 46, pp.105-140. Disponible en: https://www.ciea.com.ar/web/wp-content/uploads/2018/01/Christin-Bernhold-y-Tom%C3%A1s-Palmisano_Relaciones-sociales-concentraci%C3%B3n-de-capital-y-construcci%C3%B3n-de-consenso-en-e.pdf . F/c 09/09/2021
- Bini, Fabio (1998). *La administración agropecuaria*. Investigación & Desarrollo: Departamento de Capacitación y Desarrollo de Mercado, Bolsa de Comercio de Rosario. Disponible en: http://www.bcr.com.ar/Publicaciones/investigaciones/agropecuaria_bini.pdf. F/c 30/07/16.
- CNA (CENSO NACIONAL AGROPECUARIO) (2002). Resultados total país. Resultados por provincia: Buenos Aires. Disponible en la página del INDEC (Instituto de Estadística y Censo) https://sitioanterior.indec.gob.ar/cna_index.asp?_ga=2.266135052.2080038322.1653062655-1266210429.1653062655. F/c 15/07/2021.
- CNA (CENSO NACIONAL AGROPECUARIO) (2018). Resultados total país. Resultados por provincia: Buenos Aires. Disponible en la página del INDEC (Instituto de Estadística y Censo) <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-8-87#:~:text=El%20censo%20nacional%20agropecuario%20se,%2C%20ganaderas%2C%20forestales%20y%20bioindustriales>. F/c 15/07/2021.
- Centro de estudios en Agronegocios y Alimentos (2012). Encuesta sobre las necesidades del productor agropecuario argentino. Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Austral. Disponible en: <https://www.austral.edu.ar/cienciasempresariales/wp-content/uploads/2017/07/Informe-ENPA-2012.pdf>. F/c 02/06/2021.
- Dabat, Germán, Paz, Sergio y Cuello, Marina (2012). "El cambio tecnológico en el agro argentino y su impacto en los costos productivos: reflexiones en torno a las políticas de desarrollo". En: Dabat, G. y S. Paz (coord.). *Paradoja de la soja argentina*:

- modernización hacia el monocultivo*. Buenos Aires: CCC Floreal Gorini/UNQ, pp. 91-121.
- De Martinelli, Guillermo (2015). “Nuevas formas de organización social del trabajo en la agricultura argentina reciente. Exploraciones sobre el avance del capitalismo cognitivo y sus estrategias de subjetivación”. *Revista de Ciencias Sociales*, segunda época, 7, pp. 163-179. Disponible en: <http://www.unq.edu.ar/advf/documentos/59384f060dc0a.pdf>. F/c 10/10/2021.
- García, Rolando (2018). “La rentabilidad de la producción de soja en Argentina. Un aporte empírico al debate teórico”. *Ciclos*, Año 29, Nro. 50, enero-junio 2018 ISSN 1851-3735, pp. 29-60. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-37352018000100002&script=sci_arttext&tlng=es. F/c 15/05/2022
- Gramsci, Antonio (2000). *Cuadernos de la cárcel*, Tomo 6. México: Era.
- Gras, Carla y Hernández, Valeria (2009) (coords). *La Argentina rural. De la Agricultura familiar a los agronegocios*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Gras, Carla y Hernández, Valeria (2013) (coords). *El agro como negocio: producción, sociedad y territorios en la globalización*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Gras, C. y Hernández, V. (2016). *Radiografía del nuevo campo argentino. Del terrateniente al empresario transnacional*. Buenos Aires: Siglo XXI
- Gras, Carla y Sosa Varrotti, Andrea (2013). El modelo de negocios de las principales megaempresas agropecuarias. En: Gras, C. y Hernández, V. (coords) *El agro como negocio. Producción, sociedad y territorios en la globalización*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Grosso, Susana y Albaladejo, Christophe (2009). “Los ingenieros agrónomos y la “nueva agricultura”: des/territorialización de la profesión”. En: Gras, C. y Hernández, V. (coords). Gras, C. y Hernández, V. (coords). *La Argentina rural. De la Agricultura familiar a los agronegocios*. Buenos Aires: Editorial Biblos, pp: 117-133.
- Grosso, Susana *et al.* (2010). “Impactos de los *pools* de siembra en la estructura agraria. Una aproximación a las transformaciones en los espacios centrales de la provincia de Santa Fe”. *Revista de Estudios Regionales*, N° 6, Buenos Aires. Disponible en: https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4537/pr.4537.pdf. F/c 10/09/2021
- Hernández, Valeria (2009). “La ruralidad globalizada y el paradigma de los agronegocios en las pampas gringas”. En: Gras, C. y Hernández, V. (coords.). *La Argentina rural. De la Agricultura familiar a los agronegocios*. Buenos Aires: Biblos, pp: 39-65.
- INDEC (2002). Censo Nacional Agropecuario 2002. Resultados por provincia: Córdoba, Buenos Aires, Entre Ríos y Santa Fé. Disponible en la página del INDEC (Instituto de Estadística y Censo: https://sitioanterior.indec.gob.ar/cna_index.asp?ga=2.155429240.2129298205.1629985802-1232420280.1617895011). F/c 20/04/2021.
- INDEC (2018). Censo Nacional Agropecuario 2018. Resultados por provincia: Córdoba, Buenos Aires, Entre Ríos y Santa Fé. Disponible en la página del INDEC (Instituto de Estadística y Censo: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-8>). F/c 20/04/2021.
- Kaustky, Karl (2002 [1899]). *La Cuestión Agraria*. Argentina: Siglo XXI editores.
- Lamont, Michèle (1992). *Money, Morals, and Manners: The Culture of the French and American Upper-middle Class*. Chicago y Londres: University of Chicago Press.
- Liaudat, Dolores (2018). *Hegemonía, discursos e identificaciones en el agro pampeano. Análisis de los agronegocios y su eficacia interpelativa en los actores agropecuarios*. Tesis de Doctorado. Repositorio de la Universidad Nacional de Quilmes. Disponible en: <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/889>. F/c: 05/11/2021

- (2019). “Las universidades como territorio de la disputa hegemónica de los agronegocios en Argentina. Un estudio exploratorio”. *Estudios Socioterritoriales*, N° 27, 26 julio-diciembre 2019, p.0-30. Disponible en: <https://doi.org/10.37838/unicen/est.26-030>. F/c 11/12/2021.
- Lódola, Agustín y Brigo, Rafael (2013). “Contratistas 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.
- Madden, Patrick (1967). “Economies of size in farming”. En: *Agricultural Economic Report* N° 10- USDA, reimpresso por el Department of Agricultural Economics & Rural Sociology, Pennsylvania State University. Pennsylvania: Mimeo.
- McMichael, Philip (2015). *Regímenes alimentarios y cuestiones agrarias*. México: Universidad Autónoma de Zacatecas, Miguel Ángel Porrúa.
- Moreno, Manuela (2019). *Las relaciones sociales en la producción agropecuaria pampeana. Tipos de vínculos, lógicas económicas y organización del trabajo en explotaciones de tres partidos de la provincia de Buenos Aires (2010-2013)*. Tesis de doctorado en ciencias sociales y humanas. Universidad Nacional de Quilmes, Bernal. Disponible en: <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/1657>. F/c 10/10/2021.
- (2020). “La dirección de las empresas agropecuarias. Análisis de los trabajadores asalariados que dirigen explotaciones de diverso perfil en la provincia de Buenos Aires”. *Estudios Rurales*, vol. 10, núm. 19, 2020, p. 1-16. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746724>. F/c 20/03/2021
- Murmis, Miguel y Murmis, María Rosa (2011). “El caso de Argentina”. En: *Dinámicas en el mercado de la tierra en América Latina*. Santiago de Chile: FAO.
- Muzlera, Jose (2009). *Los Chacareros del Siglo XXI*. Buenos Aires: Imago Mundi.
- Neiman, Melina (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/10469/1104?show=full>. F/c 12/06/2021.
- Pucciarelli, Alfredo (1997). “Estructura agraria de la pampa bonaerense”. Los tipos de explotaciones predominantes en la provincia de Buenos Aires”. En: Barsky, O. y Pucciarelli, A.(eds.). *El agro pampeano. El fin de un período*. Buenos Aires: FLACSO-UBA.
- Ratier, Hugo (2004). *Poblados bonaerenses: vida y milagros*. Buenos Aires: La Colmena.
- Sennett, Richard (2006). *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama.
- Sistema de Información de Bolsa de Cereales de Entre Ríos (2011). Encuesta sobre la Toma de decisiones en la actividad agrícola entrerriana. Disponible en: <https://www.bolsacer.org.ar/Fuentes/noticia.php?Id=391>. F/c 09/09/2021
- Sosa Varrotti, Andrea (2019). “Estrategias de legitimación de la producción flexible en el agro. Un análisis de las prácticas discursivas de las empresas en red (Argentina)”. En: *Mundo Agrario*, 20(45), e124. <https://doi.org/10.24215/15155994e124>. F/c: 19/05/2022
- Stölen, Kristen (2004). *La decencia de la desigualdad. Género y poder en el campo argentino*. Buenos Aires: Editorial Antropofagia.
- Szchleter, Diego (2013). “La construcción del asalariado de confianza en empresas transnacionales en la Argentina”. Ponencia presentada en Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Buenos Aires, 7, 8 y 9 de agosto de 2013.
- Teubal, Miguel (2001). “Globalización y nueva ruralidad en América Latina”. En: Giarraca, N (coord.). *¿Una nueva ruralidad en América Latina?* Buenos Aires: CLACSO.
- Villulla, Juan Manuel (2015). *Las cosechas son ajenas. Historia de los trabajadores rurales detrás del agronegocio*. Buenos Aires: Editorial Cienflores.

Weber, Max (2012[1922]). *Economía y sociedad, esbozo de sociología comprensiva*. México: FCE.

Wright, Olin (1994). *Clases*. Madrid: Siglo XXI.