

## **Management, agronegocios y relaciones de trabajo. Análisis de su aplicación en dos megaempresas argentinas (Adecoagro y Los Grobo)\***

*Management, agribusiness and labor relations. Analysis of its application in two Argentine mega-companies (Adecoagro and Los Grobo)*

**María Dolores Liaudat**

Universidad Nacional de La Plata

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Argentina

doloresliaudat@gmail.com

**Manuela Moreno**

Universidad Nacional de Quilmes

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Argentina

manuelamoreno.ls@gmail.com

**Recibido:** 21/02/2022

**Aceptado:** 18/05/2022

### **Formato de citación:**

Liaudat, M<sup>a</sup> D., Moreno, M. (2022). “Management, agronegocios y relaciones de trabajo. Análisis de su aplicación en dos megaempresas argentinas (Adecoagro y Los Grobo)”. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 95, 97-120, <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/liaudat.pdf>

### **Resumen**

En el contexto de avance de los agronegocios en Argentina, el presente artículo se propone analizar las estrategias que implementan dos megaempresas paradigmáticas, Adecoagro y Los Grobo, en la gestión de las relaciones laborales, particularmente de sus trabajadores de dirección. Desde el marco teórico de la sociología del management argentina, se realiza un análisis cualitativo sobre fuentes secundarias. A partir de ello se identifica la aplicación del paradigma del management moderno en una serie de dispositivos llevados a la práctica en cuatro áreas claves de la gestión del trabajo: el reclutamiento, la organización de las relaciones laborales, las remuneraciones y la capacitación de los trabajadores. Finalmente se reflexiona sobre la relación entre capital, trabajo y subjetivación en la etapa actual del capitalismo agrario.

\* Agradecemos los comentarios y sugerencias realizadas por el grupo de trabajo nucleado en el Programa de investigación “Hegemonía: cuestiones teóricas, estrategias metodológicas y estudios empíricos, con énfasis en las disputas por la cuestión agraria en la Argentina contemporánea” del IESAC en la Universidad Nacional de Quilmes (Argentina) que permitieron mejorar este trabajo.

## **Palabras clave**

Agronegocios, management, dispositivos de gobierno, trabajadores de dirección, subjetividad

## **Abstract**

In the context of the expansion of agribusiness in Argentina, this article aims to analyze the strategies implemented by two paradigmatic mega-companies, Adecoagro and Los Grobo, in the administration of labor relations, particularly those regarding their managerial staff. From the theoretical framework of argentinian sociology of management, a qualitative analysis is carried out on secondary sources. The application of the modern management paradigm is identified in a series of devices put into practice in four key areas of work administration: recruitment, organization of labor relations, remuneration and training of workers. Finally, a reflection on the relationship between capital, work and subjectivation in the current stage of agrarian capitalism is presented.

## **Keywords**

Agribusiness, management, government devices, managerial staff, subjectivity.

## **1. Introducción**

Desde comienzos de los años 1970 asistimos a una nueva etapa del capitalismo global, que supone una transformación de las formas de producción y de acumulación. Bajo la lógica del capital financiero, se ha impulsado una estandarización de los patrones de producción de los distintos sectores de la economía y se intensificaron los procesos de apropiación destructiva de la naturaleza (Leff, 2003). Como parte de este proceso, el sector primario ha experimentado profundas reestructuraciones. Específicamente, la implementación de las biotecnologías y de un paquete tecnológico con múltiples insumos, redefinieron radicalmente las formas de producción, en un contexto donde el régimen agroalimentario global pasó a estar controlado por unas pocas multinacionales que promovieron la reorganización de las agriculturas nacionales para articularlas con sus cadenas globales de abastecimiento (Gras y Hernández, 2013).

En Argentina, estas transformaciones en el sector primario se gestaron en el marco de la implementación de un nuevo modelo de producción –los agronegocios– que supuso una intensificación del proceso de concentración en la actividad agrícola, de la mano de un nuevo tipo de actor agrario: las megaempresas con producción en “red”. Se trata de una decena de firmas manejadas por argentinos que se caracterizan por expandirse arrendando decenas de miles de hectáreas en diferentes regiones del país y/o en otros limítrofes, desarrollar actividades en los distintos eslabones de la cadena agroalimentaria y facturar más de 100.000 millones de dólares cada una (Murmis y Murmis, 2012). Estos actores se expandieron con fuerza desde comienzos del siglo XXI y son quienes expresan más acabadamente las nuevas lógicas de los agronegocios basadas en la incorporación de tecnologías de punta, la tercerización de casi todas las labores y la entrada masiva del capital financiero en el sector (Gras y Sosa Varrotti, 2013).

Como parte del despliegue de innovadoras formas de producción, las megaempresas incorporaron una modalidad profesional de gestión que generó una ruptura con las lógicas de dirección empresarial propias del sector agropecuario argentino (Bisang, Anlló y Campi, 2008; Gras y Hernández, 2013). En este marco introdujeron una nueva forma de administrar y de interpretar la organización del trabajo influenciada por el

discurso del *management* de vanguardia producido en el mundo corporativo norteamericano.

La *managerialización* de la actividad promovida por estos actores desde fines de los años 90 ha penetrado en el agro local, permeando de diferentes maneras a los actores que lo componen. Al respecto, algunos estudios muestran cómo existe una creciente incorporación de elementos de la profesionalización en la organización de las empresas familiares (Muzlera, 2007; Neiman, 2017); así como también, en las estructuras empresariales de las grandes empresas tradicionales, originalmente dedicadas a la ganadería, y actualmente protagonistas de la expansión de la frontera agrícola en base a la producción de *commodities* (Ortega, 2017). Mientras, otros señalan la centralidad que tienen estas formas de gestión en los nuevos actores que intervienen en la actividad agrícola, como los pools de siembra y las megaempresas, ya que se trata de uno de los elementos que le generan ventajas frente al resto de los empresarios (Caligaris, 2015; Fernández, 2010). En esta última línea, se destacan los trabajos de Berthold y Palmisano (2017) y de Sosa Varrotti (2019) que abordan las estrategias de legitimación de las megaempresas, y entre ellas, hacen referencia justamente a las nuevas prácticas de gestión dirigidas a los empleados en pos de lograr su adhesión a los objetivos empresariales.

Sin embargo, resulta llamativo que en un sector en el que históricamente predominaron las relaciones laborales informales y basadas en vínculos paternos (Ratier, 2004), no exista un estudio específico que analice cómo se transforma la administración de las relaciones laborales a partir de la introducción del *management* moderno. Si bien existen abordajes sobre las consecuencias de la reestructuración reciente del capitalismo agrario en los trabajadores rurales (Quaranta, 2007; Villulla, 2015), estas no se centran en el impacto de la *managerialización*, ni en los trabajadores que llevan a cabo las tareas de gestión. Es decir, aquellos asalariados que tienen a su cargo la dirección de las empresas en ausencia de sus propietarios.

Una aproximación a problematizar esta cuestión lo constituye un trabajo previo de nuestra autoría que estudia la transformación en la dirección asalariada en diferentes tipos de explotaciones agropecuarias a partir del avance de los agronegocios (Moreno y Liaudat, 2022). Si bien en la actualidad es un proceso que atraviesa a todo el sector, en este estudio se identificó que son las megaempresas las que impulsan las mayores redefiniciones respecto a la gestión y a los puestos de dirección. Es que, producto de las formas de producción en “en red” (basada en el arrendamiento de tierras y la tercerización de casi todas las labores), estas empresas requieren de una variedad de asalariados que cumplan funciones de coordinación, supervisión y/o administración, y que se adecuen a una lógica de trabajo cambiante respecto a los territorios, el tipo de actividades y negocios que desarrollan. Dicha lógica diferencia a este tipo de empresas respecto de otros actores históricos del agro, como las grandes estancias tradicionales, cuyo modelo típico de producción se basaba en la utilización de tierra y maquinarias propias, y que estaba dirigida por un mayordomo y/o administrador que podía trabajar toda una vida, e incluso por generaciones, en el mismo campo (Balsa, 2017).

Frente a los nuevos requerimientos que suponen la concreción de sus esquemas productivos, las megaempresas tienen la necesidad de encontrar personal calificado (en general se buscan jóvenes con formación científica) para ocupar los cargos de dirección, lo cual involucra un doble desafío. Por un lado, lograr que estos jóvenes profesionales se conviertan en sus asalariados de mando poniendo su saber en función de la acumulación de capital frente a otras posibilidades laborales dentro o fuera del sector. Al mismo tiempo que, por las lógicas productivas que despliegan, requieren que estos profesionales dirijan la producción del modo más eficiente posible, poniendo en juego

su creatividad y virtudes personales para lograr la reproducción del capital en múltiples territorios, sin la vigilancia permanente de sus patrones.

En este artículo se realiza un primer acercamiento a los mecanismos que despliega el capital sobre los trabajadores para lograr dar respuesta a estos desafíos. Para ello se propone analizar las estrategias que las megaempresas desarrollan en la gestión de las relaciones laborales de la mano de la incorporación del *management* moderno. Desde un marco teórico que recupera algunos de los principales aportes de la sociología del *management* local, se analizan estas estrategias como “dispositivos de gobierno” que implican un trabajo específico sobre las subjetividades de los trabajadores en pos de retenerlos y de que desplieguen todas sus capacidades en el espacio laboral.

La construcción de los datos sobre los que se fundamenta el trabajo parte de un análisis cualitativo de contenido sobre fuentes secundarias (Marradi, Piovani y Archenti, 2018). Se trata de materiales que son elaborados por las megaempresas, a partir de los cuales se analiza cuáles son las políticas que utilizan para la organización de las relaciones laborales y se indaga en los discursos con los que las fundamentan. El análisis se centra, por ende, en los significados propuestos por las firmas en la administración del trabajo y no en la efectividad de las herramientas empleadas entre los trabajadores. Los materiales relevados son textos de diferentes géneros discursivos tales como reportes de sustentabilidad, informes de gestión, manuales internos, libros, avisos laborales y entrevistas a directivos empresariales, extraídos de las páginas web de las empresas o de redes donde las mismas participan, y de medios de comunicación disponibles en internet<sup>1</sup>.

De la nómina de las principales megaempresas que operan en Argentina, se seleccionó a Adecoagro y al Grupo Los Grobo (en adelante Los Grobo) a partir de tres criterios: primero, están entre las más importantes del sector y mantienen continuidad en la producción dentro del país<sup>2</sup>; segundo, cuentan con estructuras complejas de autoridad y una estructuración profesional de las relaciones laborales mediante departamentos de recursos humanos y/o la contratación de consultoras especializadas, y adhieren a regulaciones internacionales y nacionales ancladas en la “industria del *management* moderno” (Luci, 2017). A estos criterios teóricos, se suma, en tercer lugar, una cuestión de factibilidad, vinculada a que son empresas que cuentan con una amplia difusión de

---

<sup>1</sup> La búsqueda de estos materiales se orientó del siguiente modo: se consultó páginas web empresariales y de instituciones del sector, y luego se profundizó la exploración por medio de palabras claves para ampliar las posibilidades de obtención de fuentes. A fin de trabajar con información actualizada, del universo de los materiales relevados se privilegió aquellos de publicación más reciente (última década) o, en caso de necesitar ampliar, que no superaran los 15 años de antigüedad. Luego se confeccionó una base de datos a partir de la selección de aquellos materiales que, directa o indirectamente, hicieran referencia a la administración de las relaciones laborales, y especialmente, en torno a los asalariados de dirección. Finalmente, se los clasificó según su vínculo con cada una de las dimensiones a analizar, detectando tanto las herramientas y modos de organización del trabajo, como las categorías y argumentos con los cuales las organizaciones fundamentan su utilización.

<sup>2</sup> Los Grobo se inició a mediados de los 80 como una empresa familiar y en unas pocas décadas se convirtió en una corporación integrada vertical y horizontalmente, organizada bajo un formato de gobierno corporativo por acciones, y convertida en grupo económico desde el 2001 (Sossa Varroti, 2019). El ámbito de intervención en el sector incluye producción primaria, venta de insumos, molinería, acopio y, recientemente, lanzó su primer híbrido de maíz y una plataforma de agricultura digital. Actualmente, Los Grobo en Argentina cultiva bajo diferentes modalidades cerca de 100.000 ha (Recursos Humanos TDF, 05/11/2021). Adecoagro, por su parte, es una compañía agroindustrial de alimentos y energía renovable en diversas zonas de Argentina, Uruguay y Brasil. Formada en 2002, se constituyó rápidamente una de las empresas agropecuarias más importantes de Sudamérica. En Argentina en el 2021 cultivó bajo diferentes modalidades 210.000 ha (Recursos Humanos TDF,05/11/2021).

sus actividades y estructuras empresariales en medios de comunicación, foros, congresos, reuniones y otros eventos corporativos<sup>3</sup>.

El trabajo comienza con una presentación sobre qué se entiende por *management* moderno y su implicancia en la organización de las relaciones de trabajo. Después se presentan los principales resultados de esta investigación, dando cuenta de los dispositivos utilizados por las megaempresas en el reclutamiento, la organización de las relaciones laborales, las remuneraciones y la capacitación de los trabajadores. Finalmente, se exponen una serie de reflexiones a modo de conclusión en torno al *management* como dispositivo de gobierno en el agro y su rol en la reproducción del capital agrario bajo la lógica de los agronegocios.

## 2. Consideraciones conceptuales: *management* moderno y relaciones de trabajo

Este artículo recupera algunos de los principales aportes de la sociología del *management* argentina, un campo de estudio de reciente desarrollo en el país<sup>4</sup>, que incorpora una mirada más compleja sobre la gestión y dirección de las empresas que la que tradicionalmente tuvieron la psicología y sociología del trabajo.

Especialmente se retoma la perspectiva del *management* como un dispositivo de gobierno (Zangaro, 2011), en el sentido foucaultiano del término. Este implica un “dispositivo de saber”, es decir el conjunto de principios sobre la organización del trabajo por los que el capital puede consolidar el régimen de acumulación; un “dispositivo de poder”, que sanciona tanto la división de tareas al interior de la empresa, como entre los grupos de trabajadores encargados de llevarlas a cabo; y, particularmente, una serie de “tecnologías del yo”, es decir de prácticas por medio de las cuales los trabajadores adquieren una subjetividad (un modo de ser) funcional a los intereses del capital. En este sentido, las obligaciones que el *management* impone al individuo en tanto tecnología de poder (obligaciones heteroimpuestas) se complementan con obligaciones autoimpuestas.

Las características que fue asumiendo el *management* se modificaron a lo largo de la historia para responder a las necesidades de reproducción del capitalismo. En el marco de una lógica de acumulación más flexible, el *management* moderno da cuenta de los nuevos problemas que enfrenta el capital para disciplinar al trabajo. Como “dispositivo de saber” propone una mirada del trabajo holística, que comprende no sólo la relación entre cuerpo y mente, sino también con la emocionalidad de las personas. Esta visión se

---

<sup>3</sup> Tanto Los Grobo como Adecoagro desarrollan políticas de comunicación “abierta a la sociedad”. Por ello buscan la divulgación de su funcionamiento y resultados empresariales. Además de generar reportes de sustentabilidad bajo el modelo GRI, informes para el mercado de valores y desarrollar una difusión activa por medio de página institucional y redes sociales, sus representantes (CEOs, fundadores/as, gerentes de recursos humanos, etc.) tienen una amplia presencia en los medios de masivos comunicación e intervención en espacios públicos (académicos, sectoriales, organizaciones civiles, etc.).

<sup>4</sup> Los estudios de la sociología del *management* tienen una larga trayectoria en Europa y Estados Unidos. Sus inicios datan desde las primeras décadas del siglo XX, y tuvieron su momento de auge en las décadas del 60 y 70 con los debates al interior de las corrientes sociológicas de orientación marxista y weberiana. Sin embargo, en Argentina es un campo disciplinar aún en construcción que busca desarrollar esquemas conceptuales propios. Se reconocen como instancias fundadoras al Seminario de Discusión sobre Sociología del Management realizado en el 2013 en el Instituto de la Industria de la Universidad de General Sarmiento y el Instituto de Investigaciones Gino Germani de la Universidad de Buenos Aires; la Mesa “Asalariados de altos puestos, dirigentes empresarios y proceso de trabajo managerial” en las X Jornadas de sociología de la UBA realizadas el mismo años, y las instancias de debate en el marco de los congresos de la Asociación Latinoamericana de Estudios del Trabajo. La mayoría de los investigadores que forman parte de este campo de estudio se han centrado en el abordaje de los cuadros de conducción de las grandes firmas de otros sectores de la economía, principalmente en aquellas de carácter transnacional, que se expanden con las políticas neoliberales aplicadas desde la década del 70 en el país.

ancla en el discurso neoliberal de la Sociedad del Conocimiento que sostiene que, en la etapa actual del capitalismo, el capital cognitivo es más relevante que el trabajo físico, y en una visión del individuo como un todo integrado, que supera la escisión entre la vida personal y laboral. Como “dispositivo de poder”, esta concepción se traduce en una organización del trabajo basada en la polivalencia de tareas, su desarrollo en equipo y orientado por objetivos, en estructuras de mando más difusas y en la mayor autonomía de los asalariados en la administración de los tiempos de producción<sup>5</sup>. Finalmente, bajo esta visión, se despliegan una serie de “tecnologías del yo” que incitan a que los asalariados adecuen su comportamiento (su saber-ser) a las reglas de las empresas a través de un “trabajo ético” sobre sí mismos, basado en la construcción y reparación de las emociones (Zangaro, 2011).

En el marco de este nuevo paradigma hay dos mecanismos que se introducen y resultan claves para comprender la ruptura que supone con los modos previos de gestión de las relaciones laborales. El primero es la “gestión por competencias” que refiere a la valoración de un nuevo tipo de capital que incluye aspectos cognitivos y actitudinales (Luci, 2012), suplantando a la idea clásica de calificaciones centrada en los saberes técnicos. Desde esta óptica, el reclutamiento y entrenamiento de los trabajadores (especialmente de aquellos que se encargan de las tareas de dirección) se orienta a la evaluación y promoción no solo de un saber-hacer, sino también de un conjunto de procesos intelectuales (como la capacidad de abstracción, de aprehensión general de conceptos, de comunicar) y de determinados aspectos actitudinales (como el liderazgo, la capacidad emprendedora, la toma de riesgos) que serían claves en el éxito económico de los nuevos modelos productivos.

Una gestión de las relaciones laborales “por competencias” implica transformaciones en al menos tres aspectos. En primer lugar, modifica los saberes requeridos para “ser empleable”, y ello supone que los empleados deban hacer un trabajo sobre sí mismos para el desarrollo de las competencias requeridas, a la par que le otorga relevancia a las capacitaciones constantes en el proceso de entrenamiento de las mismas. En segundo lugar, genera una mayor individualización de la relación salarial en tanto estructura los procesos de clasificación, evaluación, promoción y las remuneraciones variables de los empleados. Y, por último, modifica en sustancia el papel de las personas en el acto de producción, exigiéndoles una nueva y mayor implicación (Luci, 2017).

El otro mecanismo que introduce el *management* moderno asociado a la “gestión por competencias” es el de la “responsabilización”, que es un modo de dominación más sofisticado ya que se basa en la gestión de sí de los empleados, asignándole al sujeto una capacidad de administrarse a sí mismo y de desarrollar sus competencias (Szlechter, 2013). Esta lógica construida en el “hacerse cargo” de uno mismo, se aplica especialmente sobre los asalariados de dirección, y supone un rol activo de los mismos en la utilización de sus competencias en el ámbito laboral. El consentimiento de los trabajadores se construye así a través de dispositivos que apuntan a la motivación del individuo en tanto actor de su vida. Esta interpelación es vivenciada bajo la forma de “mandatos” como el independencia, participación y autenticidad, y a través de la interiorización de cualquier fracaso en el ámbito laboral como falta personal (Szlechter, 2013). La implementación de esta lógica es acompañada de un discurso de legitimación que busca elaborar un imaginario de las empresas como organizaciones democráticas, horizontales y participativas.

---

<sup>5</sup> Son numerosos los estudios que han abordado las transformaciones en la organización de las relaciones laborales en el marco de la expansión del capitalismo flexible, y específicamente, la creciente importancia que ha ido obteniendo el *management* moderno, en la organización y gestión de la dinámica corporativa a nivel global (Boltanski y Chiapello, 2002; Mckenna, 2007).

Este conjunto de dispositivos manageriales centrados en el “trabajo ético” de los asalariados sobre sí mismos, en la “gestión por competencias” y en la “responsabilización”, tienen una introducción tardía en el mundo empresarial argentino si se lo compara con los países capitalistas centrales. Fue recién a inicios de los años 90, con la apertura económica y el ingreso masivo del capital extranjero, que el management moderno se difundió en grandes firmas de diversos rubros (industriales, servicios, consultoría, construcción). Sin embargo, en el sector agropecuario la aplicación de estos dispositivos en la organización de las relaciones laborales es aún más reciente, data desde comienzos del siglo XXI con la consolidación del capitalismo flexible en el agro argentino de la mano de los agronegocios.

### **3. La aplicación del *management* en la gestión de las relaciones laborales agrarias**

El modelo de los agronegocios se basa en la generalización, ampliación e intensificación del papel del capital en los procesos productivos agrarios, con una centralidad de los comportamientos de valorización financiera (Gras y Hernández, 2013). Si bien se trata de un modelo que es adoptado de diferente modo por gran parte de los actores del agro argentino, es en las megaempresas donde se puede observar su forma más acabada (Gras y Sosa Varroti, 2013). Estas empresas son las que cumplen un rol activo en la incorporación del paradigma neoliberal en el agro argentino, y en ese marco en la introducción de la industria norteamericana del *management*.

En este estudio se abordan específicamente los casos de Adecoagro y Los Grobo. Ambas firmas incorporan las nuevas lógicas *manageriales* en sus estructuras de gobierno, y específicamente, en la gestión del trabajo a partir de la adhesión a las regulaciones internacionales y nacionales que se anclan en este paradigma.

A nivel de estructura de gobierno, tanto Los Grobo como Adecoagro cuentan con un directorio como principal órgano de decisión compuesto por alrededor de una decena de miembros. En ambas, las relaciones de autoridad se complejizan en relación a las grandes empresas tradicionales del agro debido a que poseen una estructura en la que la pirámide de mandos se “aplana” a partir de la multiplicación de puestos jerárquicos, intermedios. Los trabajadores que ocupan estos cargos se ubican entre los altos cargos de dirección (unos pocos directivos y gerentes) y los asalariados manuales, y se encargan de tareas como la coordinación con otros actores económicos, el control de labores productivas, la supervisión de ventas, las tareas de administración, entre otras. Los puestos que se ubican en esta posición de autoridad asumen diferentes nombres (“coordinadores”, “responsables”, “supervisores”, “encargados”, “líderes”) que desdibujan su posición de clase como trabajadores asalariados, y la posición de mando en relación al resto de los trabajadores (al desaparecer la idea de “jefe”).

En estas empresas la administración de las relaciones laborales se centraliza en un área específica de recursos humanos (que en Los Grobo asume el nombre de “Gestión de Talentos”). Esta gestión se basa en regulaciones internacionales y nacionales gestadas en redes en donde se elaboran “autocompromisos voluntarios de las empresas” (Dombois, 2011: 262). En el marco de la ideología neoliberal de la Responsabilidad Social Empresarial que busca presentar al capital como representante del bien común, ambas compañías adoptan una serie de principios, normas y directrices para el comportamiento con los trabajadores, que van más allá de la regulación de los Estados nacionales<sup>6</sup>, y que se basan en formas muy laxas de rendición de cuentas. Estas

---

<sup>6</sup> Los Grobo, por ejemplo, ha suscrito al Código de Mejores Prácticas del Instituto Argentino de Gobierno de las Organizaciones (IAGO), forma parte del grupo *Company Circle*, y promueve la capacitación y participación en reuniones y foros relacionados con gobierno corporativo, como *Global Corporate Governance Forum*, IFC (en español Corporación internacional financiera) y OECD (en español

regulaciones son presentadas como modelos beneficiosos para transformar las relaciones laborales del agro, caracterizadas históricamente por un alto nivel de informalidad en el trabajo y un escaso control y regulación por parte del Estado.

En los siguientes apartados indagamos en los nuevos dispositivos que implementan estas empresas en la gestión del trabajo para afrontar los desafíos que se le presentan para adecuar el trabajo de dirección a una nueva lógica de reproducción del capital agrario. Específicamente, se abordarán cuatro aspectos claves en la administración de las relaciones laborales: el reclutamiento y selección del personal, la organización de las relaciones de trabajo, las formas de retribución y la capacitación de los trabajadores.

### 3.1. Reclutamiento y selección

Un primer mecanismo por el cual las megaempresas buscan sortear el problema de obtener mano de obra calificada, es a partir de una forma específica de convocar a los trabajadores. La misma está dada tanto por los requisitos que se solicitan para entrar a trabajar a las firmas y los medios por los cuales se realiza la búsqueda laboral, como por la forma en que se evalúa a los aspirantes. Este modo particular les permite interpelar más directamente a un sujeto con cualidades y condiciones (no solo conocimientos) que empalmen con las lógicas de trabajo de las compañías.

En comparación con los procesos históricos de reclutamiento y selección del personal, que estaban centrados en la demanda de perfiles con saberes ganados en la experiencia, lo que se observa en las megaempresas relevadas es la selección de los empleados en base a “competencias” adscritas o innatas. En general, las competencias que se aprecian son la “flexibilidad”, la “iniciativa”, la “movilidad”, la “capacidad de adaptación”, el “liderazgo”, el “trabajo en equipo” y la “motivación”. Se trata de una serie de disposiciones subjetivas, de un “ser trabajador”, necesario para la producción en redes deslocalizadas. A su vez, se valora que, además de conocimientos agronómicos, los trabajadores cuenten con –o estén dispuestos a adquirir– conocimientos en otras áreas clave del modelo de los agronegocios como las finanzas, el marketing, los mercados globales y el manejo de recursos humanos.

La importancia de la selección de personas con este tipo de competencias (o el desarrollo de las mismas entre los empleados) se puede observar en las siguientes presentaciones de los departamentos de recursos humanos de Los Grobo y Adecoagro:

(...) el talento individual y el trabajo en equipo son las claves para lograr nuestros objetivos como organización. Focalizamos nuestra gestión en las personas, en la creación y difusión de conocimiento como base para generar competitividad, con plena conciencia de que el desarrollo, crecimiento y profesionalización de la compañía depende de los individuos que la componen. Desarrollamos competencias y habilidades, incrementamos la empleabilidad de nuestros colaboradores (Página institucional de Los Grobo, 10/11/2021).

---

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). Adecoagro, por su parte, basa la construcción y divulgación de información sobre la empresa en el *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*, realiza los reportes de creación de valor según *International Integrated Reporting Council (IIRC)* y en materia de derechos humanos tienen auditorías externas relacionadas al cumplimiento de los Estándares del Banco Mundial. Las dos organizaciones utilizan el modelo del *Global Reporting Initiative (GRI)* como herramienta para controlar la gestión y comunicar su desempeño, mientras que el cuadro de reemplazo y revisiones de desempeño del personal se rigen por ISO (en español Organización Internacional de Normalización) 9001 / 2000.

Creamos un ambiente laboral abierto y dinámico que permite el desarrollo profesional de nuestros equipos (...) brindamos la posibilidad de emprender una carrera profesional en la producción de alimentos y energías renovables. Nuestra propuesta de trabajo está basada en el aprendizaje constante, en un ambiente dinámico y emprendedor (Página institucional de Adecoagro, 08/11/2021).

La captación y retención de lo que denominan como “talentos”, concepto con el que hacen referencia a un tipo de profesional con potencial para los puestos de liderazgo, es un aspecto clave en ambas empresas. Los responsables de Recursos Humanos de las empresas estudiadas hacen referencia a este trabajador que requiere la empresa y cuáles son “talentos” del siguiente modo:

No hay un perfil determinado en el talento que se incorpora a una compañía, sino que es una mezcla de perfiles, como de hecho somos una compañía mezcla de servicios, con industria y producción primaria (...) buscamos en la persona el mix de competencias que más se adecue a la función (...) buscamos la capacidad de ser empático, de trabajar en equipos sumamente heterogéneos donde habrá diferencia de edades, de culturas, de educación, de género. Algo que es clave es la capacidad para manejarse en la incertidumbre, en la ambigüedad. Tiene que poder trasladarse y viajar a otras regiones o entornos. Además, tiene que ser diestro con la tecnología y ser capaz de interactuar con personas que nunca vea directamente (Paula Marra, ex directora de RHH Los Grobo, entrevista publicada en *Infocampo*, 05/11/2010).

Los líderes sean del área de recursos humanos o de otras áreas necesitan demostrar comunicación eficaz y fluida; empatía, tal vez el valor que más se necesita; y visión estratégica de corto y largo plazo (Diego del Carril, gerente de RRHH Adecoagro, entrevista publicada en el diario *La Nación*, 22/08/2020).

Los departamentos de Recursos Humanos realizan un trabajo minucioso para rastrear posibles empleados de dirección en el interior del país, que quieran radicarse allí y/o que tengan disponibilidad para viajar a los múltiples territorios en los que despliegan su negocio. A diferencia de la mayoría de las empresas de otros sectores cuyos centros operativos y de producción se encuentran en las grandes urbes, lo característico de las megaempresas del agro es que las tareas de gestión y de producción se despliegan en múltiples territorios de diferentes provincias del país que –por estar articulados centralmente bajo la modalidad de arrendamiento– cambian permanentemente. Esto las obliga a tratar de captar a profesionales para tareas de dirección que quieran radicarse en las pequeñas y medianas ciudades donde desarrollan la producción y/o que tengan disponibilidad para viajar. En los siguientes fragmentos de entrevistas a los gerentes de Recursos Humanos de las empresas relevadas puede identificar en qué consiste el trabajo de captación de “talentos”:

Estamos constantemente tratando de captar talentos, personas que salieron de un pueblo, se capacitaron y volvieron (...) trabajamos mucho con universidades, con organismos, con municipalidades, con colegios, hasta hemos ido a ver profesores de escuelas, le preguntamos qué personas se han ido a estudiar, agarramos un listadito, empezamos a rastrear vía internet, vía consultoras (...) (Santiago Araujo, gerente de RRHH de Los Grobo, entrevista realizada en el programa *El nuevo liderazgo*, 13/09/2019).

Lo que vemos es que los que son del interior tienen menos resistencia o más adaptabilidad a la movilidad. Por esto, el profesional de Buenos Aires tratamos de evitarlo porque suele haber un tironeo con volver (...) Usamos palabras claves para buscar ese perfil (...) estamos abiertos, buscamos en todos lados a aquellos que tengan el conocimiento y la capacitación, pero sobre todo que tengan la ambición de crecer y desarrollarse (Diego del Carril, gerente de RRHH de Adecoagro, entrevista realizada en el programa *Humanos con recursos*, 09/08/2016).

En estos relatos se visualiza que el perfil que se selecciona y que se busca potenciar es un sujeto que ponga en juego en el trabajo determinadas capacidades emocionales, aspectos que tradicionalmente en el agro no tenían centralidad en la selección de los empleados. Esto se expresa en ideas –que en el contexto del espacio laboral pueden resultar también prescripciones– que moldean actitudes, como “saber manejarse en la incertidumbre”, ser “empático” o desarrollar una “comunicación eficaz y fluida”.

Pero, es específicamente en las búsquedas laborales donde se observa el requerimiento de estas nuevas competencias como elementos claves para insertarse en las nuevas lógicas de trabajo de los agronegocios. Por ejemplo, en dos avisos laborales de Los Grobo para los puestos de “encargado de campo” y “coordinador de producción” se señala que se valorarán las siguientes competencias: “capacidad de organización y planificación, iniciativa y mejora constante, compromiso y autonomía, trabajo en equipo y buen manejo de relaciones interpersonales” (Página institucional Los Grobo, 12/08/2021), “disponibilidad para viajar” y “capacidad de trabajo en equipo, orientación al cliente y a los resultados” (<https://ar.jobble.org/>, 10/11/2021)

Mediante el análisis de estos avisos es posible incorporar otra cuestión que resulta clave en las nuevas lógicas de producción: la identificación con los resultados y la eficiencia en obtenerlos. Se busca la implicación de los asalariados de mando con los resultados, sin importar el tipo de producción y el espacio donde se realiza ya que, bajo los esquemas en red, esto es cambiante. Esta forma de desarrollar el trabajo trastoca los modos históricos en el sector, que estaban contruidos en función del tipo de producción y de los modos de realizarla (rotación ganadería-agricultura, cultivos extensivos, ganadería extensiva, producción diversificada, con ciertas técnicas específicas, etc.) y se hallaban anclados en un solo espacio productivo delimitado territorialmente (como, por ejemplo, la explotación familiar o la estancia).

Por otra parte, en el marco de las políticas de reclutamiento que aplican las empresas es posible destacar la búsqueda de jóvenes profesionales para ocupar los puestos de mando. Esta importancia que se le asigna a la juventud es propia de las nuevas lógicas del capitalismo donde se la asocia directamente a la flexibilidad (Sennet, 2006), en términos de disponibilidad, adecuación a los requerimientos variables, mayor capacidad de subordinación y de incorporación de “lo último” (conocimientos, tecnologías, etc.) propio de los contextos altamente cambiantes. La valoración de la juventud se observa claramente en las solicitudes laborales relevadas, donde se vincula el rango etario a un conjunto de cualidades (como la disponibilidad de radicarse en el interior del país, la flexibilidad de horarios y para viajar) y especialmente en una serie de programas destinados a captar jóvenes universitarios graduados en carreras afines o próximos a graduarse con potencial para asumir cargos de dirección.

Sobre esto último, ambas empresas aplican este tipo de herramientas. En el caso de Los Grobo, el “Programa para Jóvenes profesionales” (bajo el lema “semillero Grobo”) incluye una experiencia *onboarding* de tres meses en la Oficina Central, luego la etapa de desarrollo contempla seis meses de trabajo en alguno de los Centros de Servicios

Integrados, y finalmente la posibilidad de continuar su desarrollo profesional dentro del Grupo (Página institucional Los Grobo, 03/12/2021). En el caso de Adecoagro, el programa “Protagonistas del crecimiento” otorga a los jóvenes la posibilidad de participar en proyectos o de incorporarse a trabajar en diferentes áreas de la empresa por algunos meses con un tutor. El trabajo de selección consta de diferentes etapas entre las que se encuentran la difusión del programa en portales digitales y en las facultades, la selección a través de ejercicios lúdicos y de simulación organizados por psicólogas, el análisis individual mediante una entrevista por competencias y una evaluación psicotécnica (Página institucional Adecoagro, 09/11/2021).

Los jóvenes que participan de este tipo programa son reclutados a través de procedimientos que pronostican su capacidad, su “potencial de liderazgo” (Luci, 2017). A su vez, quienes son finalmente seleccionados atraviesan un proceso de entrenamiento específico y en el contrato se les ofrece una “promesa de carrera” (Dany, 2001) en la empresa a cambio de probar un alto rendimiento. Además, se los orienta desde la etapa de reclutamiento, en la realización de un ejercicio de reflexión sobre sí mismos en pos de adecuar sus actitudes y emociones a las reglas de las compañías. Este proceso posiblemente facilita la inducción a la “cultura” de las empresas mediante la introyección en las subjetividades de los trabajadores de “mandatos” como la independencia y la participación, que resultan claves en el éxito corporativo bajo el modo de producción “en red”.

De este modo, la aplicación de la “gestión por competencias” en el proceso de reclutamiento de los trabajadores genera una alteración de las dinámicas históricas de reclutamiento de los trabajadores de dirección en el agro. En las lógicas tradicionales los puestos de mando estaban destinados a personas con experiencia y conocimiento construido en el hacer, y en los procesos de selección jugaban un papel fundamental los vínculos personales y la trayectoria al interior de las explotaciones. Esta introducción de nuevas formas de reclutar facilita la posibilidad de convocar a un sujeto trabajador particular que, ya sea porque desee o porque no pueda acceder a otras opciones laborales dentro del agro, se sume a estas empresas interpelado por una serie de disposiciones subjetivas necesarias para desarrollar un esquema de producción flexible.

### **3.2. Organización de las relaciones de trabajo**

Las empresas relevadas no solo necesitan obtener mano de obra para las tareas de dirección –que como se dijo son centrales para la forma en que desarrollan sus negocios–, sino que también requieren que los trabajadores desarrollen la labor poniendo en juego todas sus cualidades y creatividad, y que, a su vez, lo hagan con responsabilidad y autonomía. En este sentido, la organización del trabajo basada en el *management* moderno es de suma importancia, ya que este introduce estrategias para lograr una mayor implicación de los trabajadores a partir de proponer que el ámbito laboral sea un espacio para desarrollarse como persona, como ser humano de modo integral, y en el que los asalariados pongan no solo el “cuerpo” y la “mente”, sino el “corazón y alma” (Zangaro, 2012).

La concreción de estos objetivos por parte de Adecoagro y Los Grobo supone la construcción de un contexto de trabajo (“clima laboral”) que apunte a que los trabajadores se sientan parte de las organizaciones: “creamos un ambiente laboral abierto y diverso que permite el crecimiento y desarrollo personal de nuestros equipos” (Adecoagro, 2020: 24); “la organización sostiene que cuando el entorno es propicio, las personas tienden a expresar lo mejor de sí mismas para beneficio propio y de las demás (Los Grobo, 2009: 20). De esta manera, ambas relacionan el entorno de trabajo con el mejor desempeño laboral.

La generación de un buen ambiente de trabajo en estas empresas conjuga soportes materiales (como una disposición arquitectónica “abierta” de los espacios)<sup>7</sup>, con un conjunto de herramientas que buscan generar el compromiso de los trabajadores. Entre ellas se destacan las políticas dirigidas a garantizar una comunicación “fluida”, “cara a cara” y “constante” al interior de las organizaciones como las encuestas internas del clima laboral, los mecanismos formales e informales de reclamos, y otras iniciativas que buscan personalizar el vínculo laboral, como por ejemplo los desayunos de los CEO con los empleados. Estas herramientas, al recoger las opiniones, probablemente hace sentir a los asalariados que sus perspectivas son reconocidas, al mismo tiempo que, se los interpela a que realicen una observación y a un reconocimiento sobre sí mismos como “dominio del saber” y del “hacer” posibles (Zangaro, 2012). Estas políticas de comunicación se complementan, a su vez, con prácticas de distensión como los festejos del día de la empresa y diferentes tipos de actividades recreativas (como los asados luego de talleres de capacitación o en inauguración) que promueven un sentido de pertenencia de los trabajadores en las firmas.

Pero, además, la búsqueda de una mayor implicación de los trabajadores lleva a introducir una serie de innovaciones en las formas de organización del trabajo. Al respecto, las megaempresas, en sintonía con los modelos de arquitectura empresarial posfordistas, desarrollan reformulaciones en las relaciones de autoridad a partir de la multiplicación de puestos de dirección intermedios. Esta nueva estructura de mando se presenta como una innovación positiva porque supone formas menos piramidales y jerárquicas en relación a las lógicas tradicionales del agro. En esta línea, las empresas resaltan que se poseen “una cultura del *management* cercana, horizontal e inclusiva” (Adecoagro, 2019) y que permite una relación directa entre las jerarquías, para que en el intercambio y diálogo con los empleados se logren “captar sus expectativas” (Los Grobo, 2013: 11).

Como parte de esta nueva modalidad de trabajo, se observa la centralidad del trabajo por proyectos donde los puestos dejan de asociarse al desarrollo de una misma tarea a lo largo del tiempo, y se anclan en el cumplimiento de planes estratégicos que se diseñan ordenando metas y etapas de trabajo, y cuyos resultados se miden por indicadores cuantitativos. Este tipo de organización se conjuga con otras acciones como el incentivo de trabajo en equipo, la flexibilidad en las modalidades y tiempos de trabajo, y la posibilidad de desarrollo de emprendimientos personales ligados a las redes de las empresas.

Para garantizar estas formas de trabajo que requieren de sujetos autónomos, en ambas empresas se construyen herramientas que apuntan a formalizar y estandarizar las relaciones laborales y a construir los parámetros de “lo esperable” para la compañía y sus empleados. Específicamente, por su peso en la regulación del trabajo en base la “gestión por competencias”, nos referiremos a la “evaluación por desempeño” y los “códigos de ética”, dos instrumentos que se adecuan a las normas y parámetros de modelos u organismos internacionales.

En ambas empresas el “sistema de evaluación de desempeño” se basa en el examen anual de las competencias de los empleados y en función del mismo se consideran potenciales reemplazos, principalmente en los puestos de dirección. El seguimiento consiste en controlar el desempeño según los indicadores que se establecen por área de trabajo y las metas que contribuyen al cumplimiento del plan estratégico. Pero también

---

<sup>7</sup> La empresa Los Grobo brinda especial atención al espacio físico y al clima laboral “descontracturado”. El concepto que domina la arquitectura de las oficinas es el de “espacios abiertos”. El único espacio que no es así, es uno que denominan la “pecera” (porque es un espacio cerrado vidriado) y que ocupa la mesa de comercialización (Los Grobo, 2009: 17).

se realiza en función de la existencia de necesidades coyunturales como nuevas tareas por nuevos negocios o crecimiento de un sector. El proceso es llevado a cabo por el departamento de recursos humanos en conjunto con los responsables de diferentes áreas, y según el discurso de las empresas, se basa en una relación de ida y vuelta con los empleados y genera una “igualdad de oportunidades”:

(...) comienza con el procedimiento de evaluación por parte del líder y luego sigue una instancia de calibración con RRHH. Juntos revisamos los puntajes de las evaluaciones de su equipo. Por último, se da la instancia de feedback del líder con el colaborador” (Adecoagro, 2020: 28).

Posibilita generar igualdad de oportunidades y abonar a la mejora continua a través de la delimitación y revisión anual de procesos por medio de auditorías internas (Los Grobo, 2013: 23).

A través de la evaluación de desempeño se examinan las competencias de los trabajadores y el grado de cumplimiento de objetivos y, vinculado a ello, se efectúan premios por “paga variable”. Dentro de las competencias se incluyen aspectos de la personalidad del trabajador, ya que desde la perspectiva de la *management* moderno se consideran que estos tienen un rol central en la definición de su *performance* dentro de la empresa y que por ende repercuten en la “productividad de las firmas” (Lallemant, 2007: 136). Es posible considerar que este sistema de evaluación funciona como un mecanismo de control permanente de la labor de los trabajadores, que también tiene un papel simbólico de relevancia al aportar a la definición del “trabajador ideal” (Luci, 2017: 37), en tanto que, a través de las calificaciones, se construyen cuáles son las cualidades que se esperan del mismo.

El otro dispositivo utilizado por las megaempresas vinculado a la estandarización de los comportamientos de sus empleados es el “código de ética”. Este se propone como un marco de proceder de y entre aquellos que pertenecen directamente a las empresas como también de y entre aquellos que forman parte de las “redes” de las mismas (proveedores, prestadores de servicios, etc.). Los Grobo sostiene que el objetivo de su código es “alinear las conductas” con la misión y los valores de empresa, “promover relaciones mutuamente beneficiosas” y “tomar decisiones sobre un marco transparente con procedimientos claros” (Los Grobo, 2018: 3). Adecoagro, por su parte, argumenta que el código sirve para señalar “las actitudes esperadas de cada colaborador”, y exponer con claridad “el espíritu de la relación propuesta” (Adecoagro, 2019:23). En este sentido, ambos códigos otorgan una serie de lineamientos y pautas de acción para lograr el compromiso con los intereses y los valores de las empresas.

Si bien están planteados como una reglamentación del proceder para todos los actores vinculados directa o indirectamente a las empresas, estos códigos tienen una mayor centralidad para los trabajadores de dirección. De la misma manera que Luci (2017) lo identifica en otros sectores de la economía argentina, aquí también se observa que los códigos de ética funcionan como herramientas que buscan aportar a la producción de dirigentes en un doble sentido: al formular los procedimientos concretos de gestión que los mismos deben encargarse de llevar a cabo, y la trama moral que los justifica, la cual deben transmitir al resto de los trabajadores.

A su vez, su centralidad reside en que regulan aspectos de la relación entre el capital y los trabajadores de dirección, especialmente lo que refiere a la utilización de los saberes de estos asalariados. En estos códigos, el conocimiento de los trabajadores se convierte en una mercancía apropiada por las empresas mediante la figura de los derechos de propiedad intelectual según los cuales el *know-how* desarrollado en el ámbito laboral es propiedad exclusiva de las mismas. Al respecto, por ejemplo, en el

código de Los Grobo se plantea explícitamente la cuestión de la propiedad intelectual, que contempla planos, sistemas, procedimientos, metodologías, cursos, informes, proyecciones, diseños, investigaciones, descubrimientos, desarrollos o toda otra actividad realizada en el Grupo o por contratación de este:

El Grupo se reserva los derechos de la propiedad intelectual del *know-how* desarrollado en el ámbito laboral. Los derechos de propiedad de todos los conocimientos desarrollados en el ámbito laboral pertenecen al Grupo, el que conserva su derecho de explotarlos del modo y en el momento que considere más oportunos, de acuerdo con la legislación aplicable (Los Grobo, 2018: 6).

Como parte de las tendencias definidas en el marco del capitalismo cognitivo, en estas empresas se incorpora dentro de las mercancías y el trabajo abstracto, nuevos tipos de bienes como la información y el conocimiento generados en el marco del espacio laboral, que históricamente, por su naturaleza, escapan a ley de valor (Vercellone, 2011). Pero los conocimientos apropiados por las empresas no son solo aquellos desarrollados en el trabajo, sino también todo un conjunto de saberes tácitos que los trabajadores de dirección traen consigo por sus trayectorias personales previas. Se hace referencia a saberes como las características agroecológicas de los territorios, y en particular sobre los diferentes campos en arriendo y los contactos personales para concretar los esquemas productivos que son claves para la organización de la producción en los esquemas flexibles de las megaempresas (Moreno y Liaudat, 2022).

A través de este conjunto de dispositivos que intervienen sobre el contexto laboral y sobre la organización del trabajo construyen el marco para que los asalariados perciban cierta libertad en sus tareas, se vean motivados por la posibilidad de crecimiento personal, y actúen de modo coherente con los objetivos de la empresa. Al mismo tiempo, también facilita el hecho de que los trabajadores de dirección se “responsabilicen” por su accionar, sin necesidad de una vigilancia estricta de las tareas que realizan. La incorporación de estas exigencias subjetivas justamente impulsa a redefinir las relaciones de autoridad, solucionando un problema propio del sector agropecuario, que se profundiza en las nuevas lógicas de producción: delegar el mando y la vigilancia de la producción a distancia. Contar con trabajadores que se autocontrolan y autoregulan, que no necesiten un jefe o superior que los esté vigilando permanentemente, permite una expansión en el territorio y con un tiempo muy corto (el del traslado de una o dos personas), sin las tareas de coordinación de un grupo de personas que ralenticen el proceso.

### **3.3. Mecanismos salariales**

Las formas que asumen las retribuciones de los asalariados son claves para lograr el compromiso con las empresas para las cuales trabajan y para la retención de los jóvenes profesionales. En el agro argentino históricamente se desarrollaron diversas modalidades de remuneración con el objetivo de generar la implicación de los asalariados con los resultados de la producción, tales como el pago a destajo, el pago según resultados (Quaranta, 2007) y/o la posibilidad de tener emprendimientos propios en las explotaciones (Bertoldi, 2015). En las megaempresas, de la mano del *management* moderno, lo más novedoso es la estandarización y formalización de las retribuciones, el cambio en la concepción del salario y en la gestión del mismo, y el establecimiento de un nuevo tipo de beneficios.

El proceso de formalización de las retribuciones se basa en la generación de áreas y programas específicos para el diseño, la ejecución y el monitoreo salarial. Por ejemplo,

Los Grobo cuenta con un Comité de Talentos, al cual lo integran “miembros titulares del Directorio, el CEO, el CFO y el Gerente de Recursos Humanos de la Sociedad y cuyas principales funciones consisten en tratar temas críticos del área (por ejemplo: actualizaciones salariales, estructura de la organización, etc)” (Los Grobo, 2021: 8). Mediante el mismo, la empresa se propone establecer criterios “objetivos, claros y transparentes para designar la remuneración, tales como el grado de responsabilidad de la persona en el puesto” (Los Grobo, 2013: 23). En el caso de Adecoagro, tiene un “Comité de Compensaciones”, que “hace recomendaciones con respecto a la remuneración de directores, directores no ejecutivos y empleados claves, administra, interpreta y modifica planes de incentivos de capital”, y que determina una “Política de Compensaciones” que “vela por la equidad interna y la competitividad externa. Tiene como finalidad atraer, retener y motivar a nuestros colaboradores” (Adecoagro, 2019: 27).

La estandarización y formalización de las retribuciones que llevan a cabo estas áreas de recursos humanos se ancla en una nueva concepción del salario, propia de la economía neoliberal, donde este deja de entenderse como una contraprestación por el tiempo de trabajo, para pasar a concebirse como “un ingreso resultado del rendimiento de un capital” (Crespo Suárez y Serrano, 2011: 248). En el marco de la “gestión por competencias”, los trabajadores cada año deben demostrar el cumplimiento de las expectativas –en términos de disposiciones subjetivas– que las empresas ponen sobre ellos. Se genera, de este modo, una gestión individualizada de los salarios que se construye a partir de la evaluación de los diferentes capitales puestos en juego por cada empleado.

Las empresas relevadas justifican esta forma de administrar las retribuciones como un modo de evitar situaciones de “inequidad interna” a través del establecimiento de parámetros observables en función de los cuales se establecen los salarios. En los siguientes fragmentos se puede visualizar el mecanismo (observación personalizada de los comportamientos) y cuáles son los criterios (de “mercado”, contruidos por información relevadas por las consultoras) con los que se conforman estos parámetros (anclados en las “competencias”):

Las remuneraciones de los Directores y demás miembros de la Compañía son establecidas y actualizadas esencialmente de acuerdo con valores vigentes del mercado laboral en el rubro, obteniendo la Sociedad dicha información de parte de empresas consultoras de reconocido prestigio. El monitoreo de la información es constante y la revisión de las remuneraciones es, en general, dos veces en el año (Los Grobo, 2021: 8).

Los parámetros de determinación se basan en el grado de responsabilidad de la persona en el puesto. La misma se mide por la autonomía para la toma de decisiones, el valor de los activos a cargo, la cantidad de personal a cargo y la especificidad técnica. A su vez, el posicionamiento dentro de las bandas salariales depende del grado de madurez de las competencias respecto al puesto y la dimensión del mismo en relación al negocio de la compañía (Los Grobo, 2013: 23).

Los bonos anuales en efectivo para ejecutivos y los premios por unidad de acciones se ven afectados por la antigüedad y el desempeño ejecutivo individual en función del logro de objetivos individuales y al evaluar el nivel de competencia de cada ejecutivo en las siguientes competencias: características generales, trabajo en equipo, competencias profesionales,

resolución de problemas y habilidades de pensamiento y habilidades directivas (Adecoagro, 2019: 92).

Como se puede observar en estos fragmentos, las empresas establecen pagas variables con diversos instrumentos como bonos o premios anuales en base a la evaluación de las competencias y del rendimiento. Para acceder a estos adicionales en el pago, los trabajadores deben demostrar “motivación”, “buen manejo de las relaciones interpersonales”, entre otras cuestiones. Por el contrario, es de suponer que un mal desempeño en estos aspectos se traduce en la pérdida de estos ingresos que significan un plus importante sobre los salarios. En este sentido, los beneficios que se traducen en las pagas variables funcionan como tecnologías que buscan construir la “obligación del gobierno de uno mismo” (Crespo Suárez y Serrano, 2011: 249), al incentivar al trabajador a que gestione el conjunto de capitales que posee en pos de conseguir la mejor paga.

Por otro lado, las megaempresas incorporan toda una serie de formas no salariales y mecanismos complementarios de retribución, que también se presentan como “beneficios” pero que no apuntan a un rédito en lo económico estrictamente, sino en el plano emocional.

Se hace referencia, por un lado, a un conjunto de bonificaciones y servicios que refieren directamente a las condiciones de trabajo como el pago del transporte o el otorgamiento de camionetas, comedor o cupones para almuerzos, licencias y días “flex”, vacaciones adicionales, guardería, seguros de vida y médicos, orientados a “armonizar” la vida laboral con el plano personal. Por otro lado, a un conjunto de “beneficios” que se orientan específicamente a generar satisfacción en la propia vida personal y familiar como *vouchers* para gimnasios, regalos por nacimientos y casamientos, financiamientos para que los empleados estudien inglés y préstamos personales. Además, también se brindan toda una serie de instancias de formación destinadas especialmente a los asalariados de dirección, como cursos, pasantías, la posibilidad de realizar posgrados pagos y viajes de formación al exterior que funcionan como modos de retribución no monetarios que buscan aumentar la motivación de los trabajadores.

Estos “beneficios emocionales” introducen una nueva forma de contemplar los aspectos de la vida personal de los empleados respecto a los modos en que históricamente los hacían los empleadores del sector. En las empresas tradicionales del agro estos aspectos eran contemplados en el marco de un “vínculo de patronazgo” (Córdoba, 2018) en el que los empleados pedían ayuda personalmente a sus patrones para afrontar determinados gastos que no podían solventar con sus bajos salarios (como la compra de un terreno, estudios propios o de los hijos, tratamientos de salud, etc.). En las megaempresas esta dinámica de asistencia no desaparece, pero asume un nuevo carácter. Las necesidades de los trabajadores se contemplan, pero en un mecanismo formal dentro del sistema de “beneficios”. En el marco de compañías de un gran tamaño que podrían derivar en burocracias impersonales sin capacidad de contener a los trabajadores, desarrollan este tipo de dispositivos que permiten mostrar una preocupación por el “bienestar de los colaboradores” y por su “situación personal” (Adecoagro, 2020: 21, 24).

Aunque el dispositivo es diferente al de las empresas tradicionales, la meta es similar: entablar un vínculo afectivo, de cierto grado de agradecimiento de los empleados para con la empresa, que esperan que se exprese en una mayor implicación en la consecución de resultados y fidelidad con las firmas. Al sostener que estas formas de bonificaciones son “beneficios” que otorga la empresa y que deben tramitarse individualmente, es posible considerar que, aquello que se paga con el excedente de riqueza que producen los asalariados y/o que es un derecho colectivo en base a las legislaciones laborales, se

presenta ante los trabajadores como un beneficio de una empresa con “valores humanos” y, en este sentido, se abona la legitimación de estas.

Finalmente, es relevante hacer mención a otra forma novedosa de obtención de réditos económicos por parte de los trabajadores de dirección de las megaempresas: la posibilidad de involucramiento de los mismos como socios en diferentes negocios de la “red de redes”. En estos casos, al igual que lo observaron Bernhold y Palmisano (2017) en su estudio, lo que se registra es que las megaempresas habilitan la posibilidad de que los empleados de gestión, además de sus salarios, reciban parte de las ganancias empresariales pasando a operar como una pequeña burguesía asociada al gran capital.

Por ejemplo, en Los Grobo se construyó un fondo cerrado de inversión en siembras, denominado Canquega, acrónimo de la frase “Capaz nomás que ganamos”, en el que pueden participar los empleados y “donde la empresa gestiona gratuitamente todo el proceso productivo y asegura como mínimo el recupero del 100% de la inversión” (Andrea Grobocopatel, 2009: 16). Explícitamente la empresa asume que el objetivo del fondo es brindar oportunidades a sus trabajadores, en el marco de una relación *win-win*, pero también hacerlos parte de los altibajos del negocio: “(...) la idea del fondo no era únicamente que los colaboradores en relación de dependencia tuvieran la oportunidad de invertir sus ahorros en la red, sino también de vivenciar como accionistas los avatares del negocio” (Los Grobo, 2009: 21).

A través de esta estrategia permite varias cuestiones: además disminuir los riesgos diversificando los inversores, se fomenta el consenso interno, encubriendo relaciones asimétricas entre trabajo y capital tras la propuesta de que los empleados se conviertan en “pequeños empresarios” y compartan el negocio con sus empleadores. Asimismo, es posible considerar que a través de esta idea del negocio “compartido” se fortalecen las estrategias de “responsabilización” de los trabajadores en el espacio laboral, por medio de las cuales se intenta que el individuo se sienta en todo momento responsable no solo de lo que haga, sino también de lo que suceda en el trabajo. El “vivenciar como accionistas los avatares del negocio” que plantea la fundamentación de Canquega supone un método de “psicologización de la relación laboral” (Szlechter, 2011: 194) que al igual que los mecanismos históricos del pago a porcentaje pretenden la identificación de los asalariados con los intereses y expectativas de clase de sus empleadores.

En conjunto, estos diferentes tipos de retribuciones salariales y no salariales son centrales como estrategias para retener a los trabajadores y para que pongan todo “su ser” en el trabajo. Por medio de estas tecnologías se borran las fronteras entre los diferentes ámbitos de la vida y se construye al trabajo en el espacio de lo “deseable”. Este último aspecto es clave entre quienes deben asumir roles de liderazgo al interior de las empresas para que transmitan este sentimiento al resto de los trabajadores. A su vez, estas modalidades de retribución son estrategias fundamentales en la relación entre el capital y los trabajadores por dos motivos. Por un lado, porque buscan promover una mayor fidelidad, reducir el ausentismo y aumentar la productividad de los empleados. Por otro lado, porque mediante la gestión individualizada de los salarios y los beneficios económicos y emocionales, se fomenta la fragmentación en el mundo de los trabajadores que implica una mayor vulnerabilidad política frente al capital (y por ende una pérdida en las condiciones de negociación).

### **3.4. Capacitación permanente**

Entre las estrategias más novedosas que desarrollan las megaempresas para lograr la alineación de los trabajadores con sus discursos e intereses se hallan las capacitaciones permanentes. Estas consisten en una serie de dispositivos por medio de los cuales se

abordan tanto aspectos intelectuales como emocionales, a los cuales se les destina creciente cantidad de tiempo y recursos al interior de las firmas.

Con base en el paradigma de la sociedad del conocimiento, tanto el discurso de los agronegocios como el del *management* moderno le otorgan centralidad a la formación constante de los trabajadores como un modo de mantenerlos actualizados en las nuevas tecnologías y formas de gestión empresarial. Específicamente, desde el discurso managerial de Adecoagro y Los Grobo, las capacitaciones son presentadas como la respuesta a la necesidad de cerrar la brecha entre las “competencias” necesarias para cada puesto y las personales. A su vez, se las justifica como el modo de atender a los nuevos requerimientos de conocimientos que implica la expansión hacia nuevos mercados, y de la incorporación de nuevas tecnologías en insumos y/o maquinarias o de nuevas prácticas de manejo y gestión de la producción.

En el caso de Los Grobo consideran a las capacitaciones como una “inversión” estratégica: “La empresa invierte muchísimo tiempo y dinero en educar y en capacitar a la gente que trabaja directamente allí (...) Por lo cual yo digo que la gente no va a la universidad, la universidad va a la gente” (Gustavo Grobocopatel, presidente y fundador de Los Grobo, entrevista publicada en Portal Edu.ar, 1/11/2006). Por este motivo posee un programa específico, *Grobogestión*, a través del cual se coordinan y se promueven las acciones educativas llevadas adelante dentro de la empresa como en articulación con otras instituciones.

Las diferentes instancias de formación si bien se destinan al conjunto de los empleados, e incluso hacia el resto de los miembros de la red (proveedores, contratistas, rentistas, etc), tienen como destinatarios principales a los trabajadores de dirección. Como señala Luci (2017) en su investigación sobre otras ramas de la economía, la capacidad de producir dirigentes eficientes y comprometidos es un elemento clave al que actualmente las grandes empresas destinan gran cantidad de recursos económicos e institucionales. La relevancia de la formación de estos asalariados de dirección se observa, por ejemplo, en los datos expresados en el reporte de Los Grobo del año 2012-2013, que indican que son justamente este tipo de empleados los que mayores cantidades de capacitaciones recibieron en dicho periodo (el 64% de las instancias organizadas en el año fueron destinadas a este grupo) (Los Grobo, 2013). Mientras que en Adecoagro, tomando la información del año 2019, los mandos medios (los supervisores) son los que más aumentaron las horas promedio de formación respecto al año anterior (de 18hs a 28 horas promedio anuales) (Adecoagro, 2019).

Las capacitaciones asumen diferentes formatos (charla, taller, videoconferencia, jornadas, pasantías) y se desarrollan en temáticas vinculadas al modelo de los agronegocios que van desde aspectos técnicos aplicados a la producción hasta cuestiones relacionadas a las finanzas, el marketing y la gestión de los recursos humanos. Por ejemplo, Adecoagro señala que en el 2020 el foco principal de las capacitaciones estuvo centrado, entre otros temas, en programas de *business intelligence* y gestión de personas (Adecoagro, 2020: 28). Justamente se presta atención a esta última área, ya que es clave el desarrollo de instancias para trabajar sobre las “competencias” actitudinales y las emociones de los empleados en pos de aumentar su rendimiento y evitar conflictos en los espacios laborales.

En el contexto de la preocupación permanente sobre cómo movilizar y motivar al personal, sobre todo en los cargos jerárquicos, de modo de “darle sentido a la empresa” asume gran relevancia la introducción del *coaching* al interior de compañías del sector (Sossa Varroti, 2019). Esta técnica consiste en un proceso de acompañamiento para que los empleados pongan toda su creatividad en el trabajo y optimicen su desempeño como fuerza de trabajo. El objetivo es que los trabajadores puedan mejorar aspectos

personales (cambiar hábitos, mejorar la comunicación y las relaciones personales) y profesionales (aumentar la cohesión interna, desarrollar habilidades para el puesto que ocupa, aprender a trabajar colectivamente).

En Adecoagro y Los Grobo, se registra tanto el acompañamiento personalizado de los jóvenes con potencial de liderazgo para que alineen sus metas personales con las de la empresa, como la realización de diferentes espacios e instrumentos de formación (como talleres, juegos, videos) que utilizan técnicas de *coaching*. Estas instancias organizadas por las áreas de Recursos Humanos o a través de la contratación de expertos o consultoras externas<sup>8</sup>, abordan temáticas como la gestión del tiempo, las creencias, los hábitos y el estrés. El foco está puesto en la transformación a nivel individual desplazando el eje de formación desde una *expertise* en el trabajo a la persona, a ciertos aspectos del carácter que articulan con los modos de producción y trabajo de los agronegocios.

Las capacitaciones constantes si bien son promovidas desde las áreas de gestión y de recursos humanos de las empresas, como antes se señaló, muchas de ellas son realizadas por actores externos a las firmas. Además de la contratación de consultoras privadas y de técnicos externos, se registra la articulación con empresas y universidades extranjeras, a donde se envía a los empleados de dirección a realizar cursos de posgrados, intercambios y pasantías, y la firma de convenios con universidades nacionales.

En relación a los intercambios y pasantías, son prácticas que tuvieron un peso importante en las grandes empresas del sector en la etapa inicial de expansión de las nuevas lógicas de producción agrarias en los '90, cuando aún no estaba extendida la oferta de cursos académicos en agronegocios en el país (Liaudat, 2019). En la actualidad se siguen realizando, pero los objetivos de estas instancias se diversificaron. Las empresas en general las plantean como una estrategia para "(...) introducir mejoras en los procesos productivos basados en mejores prácticas internacionales" (Tovar García, 2012: 9) y/o "facilitar la radicación en otros países" (Los Grobo, 2013:23). Pero más allá de estos objetivos, las pasantías e intercambios, en conjunto con los posgrados pagos en el extranjero, son herramientas centrales para lograr la motivación e implicación de los asalariados de dirección con los intereses de las empresas, al mismo tiempo que funcionan como un mecanismo de retención de los "talentos" frente a la competencia por los mismos en el mercado.

Finalmente, cabe agregar que Adecoagro y Los Grobo desarrollan convenios con universidades públicas y privadas nacionales, en el marco de los cuales se realizan actividades tales como cursos de posgrado, pasantías profesionalizantes, cursos *in house* (realizados a medida de las necesidades de las empresas) y la firma de convenios de "cooperación académica"<sup>9</sup>. Entre las actividades promovidas por estos últimos se encuentran la divulgación de avances tecnológicos y estudios científicos desarrollados por las empresas, becas y pasantías laborales, la incorporación de profesionales de las

<sup>8</sup> Por ejemplo, Los Grobo entre los años 2002 y 2003 contrataron, en el marco del proceso de profesionalización de la compañía, a un consultor en management y en marketing, un psicólogo experto en cambio organizacional, un psicólogo social y consultor de la empresa Rizobacter, que utilizaron técnicas de *coaching* para motivar a los empleados y generar dinámicas de trabajo en equipo (Los Grobo, 2009: 134).

<sup>9</sup> Entre las universidades con las cuales articulan Adecoagro y Los Grobo se encuentran instituciones privadas y públicas (entre las que se destaca la Facultad de Agronomía de la UBA). Es relevante señalar que el establecimiento de alianzas con universidades es una estrategia desarrollada por muchas de las empresas que forman parte de las fracciones de clase dominante en el agro argentino. Tal como se ha demostrado en otros estudios (Liaudat, 2019; Taraborelli, 2012), estas empresas –a través de sus aparatos ideológicos e intelectuales orgánicos– le otorgaron una enorme importancia desde mediados de los 90 a la disputa por la formación universitaria donde se forman los profesionales que intervienen en el sector.

empresas como docentes, la realización de capacitaciones en las universidades, y la incorporación de profesionales de las compañías como directores o co-directores en los trabajos finales de posgrado. A través de este tipo de instancias, las empresas delegan el desarrollo de la formación de sus trabajadores de dirección en expertos contratados por las universidades (reduciendo los gastos en el área), al mismo tiempo que intentan incidir en la formación de los futuros egresados de las carreras afines y legitimar su accionar a nivel social.

Así, a través de las capacitaciones se abordan al menos dos aspectos claves para el modelo de los agronegocios que expresan una ruptura con los modos en que se ha llevado a cabo la dirección en las empresas tradicionales del sector. En primer orden, la incorporación constante de nuevos conocimientos científicos en la dirección de la producción, que retoman nuevos tipos de saberes, más allá de los estrictamente productivos, como son los aspectos comerciales, financieros y de manejo de los recursos humanos. Esto supone un trastocamiento de los tipos de conocimientos implicados en el ejercicio del mando en las empresas tradicionales, anclados fundamentalmente en saberes agronómicos, y contruidos en la experiencia. En segundo orden, el trabajo sobre las actitudes y las emociones. Dos aspectos que resultan fundamentales para la formación de asalariados de dirección leales y eficaces que desplieguen su accionar en los múltiples territorios de injerencia de la empresa, y para la construcción de consenso entre los actores que componen la producción “en red”.

#### 4. Reflexiones finales

En América la racionalización ha determinado la necesidad de elaborar un nuevo tipo de humano, conforme el nuevo tipo de trabajo y de proceso productivo.

Gramsci, 2000: 66-67.

En su análisis sobre las transformaciones en el capitalismo norteamericano, Antonio Gramsci sostuvo que los cambios en las formas de trabajo y producción requieren nuevos tipos de sujetos que lo encarnen, que hagan posible el despliegue de las nuevas tendencias productivas (Gramsci, 2000). El capitalismo agrario argentino actual, con la incorporación de un modelo basado en los agronegocios, ofrece un contexto interesante para repensar esta cuestión y centrar la mirada sobre los mecanismos que despliega el capital sobre los trabajadores para adecuarlos a sus nuevos intereses. En este trabajo se intenta aportar a este conocimiento a partir de la indagación en la relación entre capital, trabajo y subjetivación en dos representantes de gran burguesía agraria: Adecoagro y Los Grobo.

Estas megaempresas elaboran un nuevo modo de gestionar las relaciones de trabajo en el sector para dar respuesta a las necesidades que emergen de las estrategias productivas de tipo flexible. Entre los requerimientos para concretizar sus esquemas productivos juegan un papel clave contar con trabajadores de dirección con una serie de disposiciones subjetivas: que puedan dirigir la producción en los diferentes territorios donde se expanden sin la vigilancia de los patrones, que cuenten con los saberes necesarios para llevar a la práctica un modelo de negocios atravesado por la lógica del marketing y las finanzas, que tengan la disponibilidad y la entrega para viajar, adecuar sus horarios y cambiar de tareas en función de los objetivos empresariales, que sepan manejar las nuevas tecnologías de la comunicación, y que pongan a disposición los contactos y conocimientos personales para concretizar el modelo en red.

Tal como se ha demostrado en este estudio, las megaempresas dan respuesta a algunos de estos requerimientos a partir de la aplicación del *management* moderno en la administración de las relaciones laborales. Con las áreas de recursos humanos como

ejecutoras del nuevo paradigma managerial, desarrollan diversas políticas tales como los programas de captación de jóvenes talentos, los sistemas de evaluación de desempeño, los códigos de ética, la gestión individualizada de los salarios, la formación constante y el coaching emocional, a través de las cuales trabajan sobre los modos de vida y los deseos de los trabajadores. Todo este conjunto de instrumentos funciona como dispositivos que no solo organizan el trabajo desde afuera, estableciendo directivas sobre su organización, sino que establecen una serie de mandatos internos para los asalariados en pos de que adecuen su personalidad a los intereses del capital.

Las empresas analizadas justifican estas políticas alegando la llegada de la democratización, la transparencia y la equidad al agro. Sin embargo, lejos de un efecto liberador sobre los trabajadores, este modo de gestión del trabajo supone mecanismos más sofisticados de explotación, al menos en tres aspectos. En primer orden, en tanto se establece un mucho mayor control sobre el trabajo mediante la evaluación constante del rendimiento y la productividad de los empleados. En segundo lugar, por cuanto se exige una mayor implicación de los trabajadores al demandar la identificación con los resultados, el “estar a la altura” del puesto que se ocupa, y el enrolamiento de la subjetividad, poniendo en juego cualidades y saberes personales en la producción. En tercer lugar, debido a que estos mecanismos basados en la “gestión por competencias” suponen la personalización de las relaciones laborales y las formas de retribución, y la responsabilización individual por los resultados, que impactan en el colectivo de trabajadores aumentando su fragmentación.

Para concluir, es importante señalar que existen elementos estructurales e ideológicos propios del contexto del agro argentino actual que facilitan el despliegue de estos dispositivos y que permiten intuir el éxito entre los sujetos a los que se destinan. Se hace referencia, por una parte, al proceso de concentración y al aumento de la escala necesaria para una producción rentable bajo las lógicas hegemónicas, que restringe las opciones de inserción de los jóvenes profesionales ligados al sector. Por la otra, al “aburguesamiento” de los pequeños y medianos productores (Balsa, 2006) que modifica las aspiraciones laborales de las nuevas generaciones, sobre todo de los que acceden a la educación universitaria. Estos cambios en conjunto alejan a los jóvenes profesionales de la posibilidad o el “deseo” de trabajar en emprendimientos independientes o continuar con las explotaciones familiares. A este panorama se le debe sumar también la hegemonía en esfera pública nacional, principalmente en los medios de comunicación y en las formaciones académicas agrarias, de un discurso celebratorio de los agronegocios, que presenta a estas empresas como un modelo exitoso para el crecimiento y el desarrollo profesional.

No obstante, se considera que aún es una incógnita cómo operan estas estrategias en las subjetividades de los trabajadores, y que esto constituye un problema de suma relevancia para continuar abordando en futuras investigaciones, en las cuales la voz de los asalariados sea la que describa de qué modo y con qué sentidos se construyen las relaciones laborales al interior de las empresas del agro.

## 5. Bibliografía

- Balsa, J. (2006). *El desvanecimiento del mundo chacarero. Transformaciones sociales en la agricultura bonaerense: 1937-1988*. Bernal: Editorial de la UNQ.
- Bisang, R., Anlló, G. y Campi, M. (2008). “Una revolución (no tan) silenciosa. Claves para pensar el agro en la Argentina”. *Desarrollo Económico*, N° 190-191. Buenos Aires: IDES.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.

- Vercellone, C. (2011). *Capitalismo cognitivo. Renta, saber y valor en la época posfordista*. Buenos Aires: Prometeo.
- Caligaris, G. (2015). “Concentración y centralización del capital agrario en la región pampeana . El caso de los grandes pooles de siembra”. *Mundo Agrario*, 16(31). La Plata: FAHCE-UNLP.
- Córdoba, M. S. (2013). “La ruralidad hiperconectada: dinámicas de la construcción de redes en el sector del agro argentino”. En C. Gras y V. Hernández (Eds.), *El agro como negocio: producción, sociedad y territorios en la globalización*, (pp. 263-288). Buenos Aires: Biblos.
- Crespo Suárez, E. y Serrano, A. (2011). “Regulación del trabajo y el gobierno de la subjetividad: la psicologización política del trabajo”. *Psicología Social Crítica*, pp. 244-261
- Dany, F. (2001). “La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion”. En: P. Bouffartigue, (Dir.), *Cadres: La grande rupture*. Paris: France, La Découverte.
- Dombois, R. (2011). “¿Regulación internacional del trabajo a partir de los autocompromisos de las empresas transnacionales?”. *CS [online]*. 2011, 7, 255-276.
- Fernández, D. (2010). “Concentración económica en la región pampeana: El caso de los fideicomisos financieros”. *Mundo Agrario* vol.11, 21. La Plata: FAHCE-UNLP.
- Gras, C. y Hernández, V. (2013). *El agro como negocio: producción, sociedad y territorios en la globalización*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Gras, C. y Sosa Varrotti, A. (2013). “El modelo de negocios de las principales megaempresas agropecuarias”. En Gras y Hernández (coords). *El agro como negocio. Producción, sociedad y territorios en la globalización*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Gramsci, A. (2000). *Cuadernos de la cárcel*, Tomo 6. México: Era.
- Hernández, V. (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.
- Lallemant, G. (2007). *Le travail, une sociologie contemporaine*. Paris: Gallimard.
- Leff, E. (2003). *Ecología y capital. Racionalidad ambiental, democracia participativa y desarrollo sustentable*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Liaudat, M.D. (2019). “Las universidades como territorio de la disputa hegemónica de los agronegocios en Argentina. Un estudio exploratorio”. *Revista de Geografía*, 26. Centro de Investigaciones Geográficas. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, pp. 1-18.
- Luci, F. (2012). “El management como gramática: la producción de dirigentes de empresas”. *Revista De Ciencias Sociales*, 135-136, pp. 131-183
- Luci, F. (2017). “¿Manejadas por sus propios dueños? Las grandes empresas y el trabajo de formación de managers”. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 9. Buenos Aires: Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, FCE-UBA.
- Marradi, A., Archenti, N., Piovani, J. (2018). *Manual de metodología de las ciencias sociales*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Siglo XXI.
- McKenna, C. (2007). *The world's newest profession. Management consulting in the twentieth century*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Moreno, M. y Liaudat, M. D. (2022). “Entre patrones y obreros. Las transformaciones de los trabajadores de dirección en la etapa actual del capitalismo agrario pampeano”. *Revista Trabajo y Sociedad*, Universidad Nacional de Santiago del Estero.
- Murmis, M. y Murmis, M. R. (2011). “El caso de Argentina”. En: *Dinámicas en el mercado de la tierra en América Latina*. Santiago de Chile: FAO.

- Muzlera, J. (2007). “La relación familia-empresa en los estratos medios de la producción agropecuaria pampeana”. Ponencia presentada en *VII Jornadas de Sociología*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales, UBA.
- Neiman, M. (2017). “La herencia en las empresas familiares de la región pampeana argentina durante el actual período de auge económico de la actividad agrícola”. *Papers* 2017, 102/3.
- Ortega, L. (2017). *Estrategia y estructura empresarial en la expansión de la soja hacia el norte argentino*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1286\\_OrtegaLE.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1286_OrtegaLE.pdf)
- Portal Recursos Humanos. *Recursos Humanos. Tierra de Fuego*, 05/11/2021 <https://recursoshumanosrdf.ar/>
- Quaranta, G. (2007). *Reestructuración y organización social del trabajo en producciones agrarias de la región pampeana argentina*. Tesis de Doctorado. Córdoba, Instituto de Sociología y Estudios Campesinos: Universidad Nacional de Córdoba.
- Szlechter, D. (2011). “El alma en venta: Apuntes para un debate teórico sobre el trabajo de cuello blanco en empresas multinacionales”. *Trabajo y sociedad*, 16. Santiago del Estero: UNSE.
- Szlechter, D. (2013). “La construcción del asalariado de confianza en empresas transnacionales en la Argentina”. Ponencia presentada en *Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. Buenos Aires: ASET, UBA.
- Sennett, R. (2006). *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama.
- Sosa Varrotti, A. P. (2019). “Estrategias de legitimación de la producción flexible en el agro. Un análisis de las prácticas discursivas de las empresas en red (Argentina)”. *Mundo Agrario*, 20(45). La Plata: FAHCE-UNLP.
- Taraborrelli, D. (2012). “Discursos y prácticas agroempresariales. Un aporte de la sociología pragmática”. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 53. Madrid: España.
- Zangaro, M. (2011). *Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del Management*. Buenos Aires: Herramienta Ediciones.

## 6. Otras fuentes

- Adecoagro (2019). *Reporte de Sustentabilidad 2019*. Buenos Aires: Adecoagro <https://sustainability.adecoagro.com/reportes>
- Adecoagro (2020). *Reporte de Sustentabilidad 2020*. Buenos Aires: Adecoagro <https://sustainability.adecoagro.com/reportes>
- Araujo, S. (2019). Entrevista realizada en el programa *El nuevo liderazgo*, 13/09/2019.
- del Carril, D. (2020) “La reinención de los recursos humanos. El desafío de gestionar personas en la pandemia”, entrevista publicada en el Diario *La Nación*, 22/08/2020.
- del Carril, D. (2016). Entrevista realizada en el programa radial *Humanos con recursos*, 09/08/2016.
- Grobocopatel, G. (2006) “Gustavo Grobocopatel: el siglo XXI funciona diferente”, Entrevista publicada en *Portal Educ.ar*, 29/11/2006.
- Grobocopatel, A. (2009). *Gestión de Talentos (en el marco de la Responsabilidad Social Empresaria)* [Presentación Power Point]. IX Jornadas de Actualización UCEMA.
- Jobble Argentina, <https://ar.jobble.org/>, consultada: 10/11/2021.
- Los Grobo (2009). *Grupo Los Grobo: 25 años imaginando y construyendo el futuro*. Paula Marra (coord.). Buenos Aires: Grupo Los Grobo. [https://www.grupolosgrobo.com/uploads/documents/LosGrobo\\_25anos.pdf](https://www.grupolosgrobo.com/uploads/documents/LosGrobo_25anos.pdf)

- Los Grobo (2013). *Grupo Los Grobo Agropecuaria Informe de Sustentabilidad 2013* [https://issuu.com/agsustentable/docs/grupo\\_los\\_grobo\\_agropecuaria\\_report](https://issuu.com/agsustentable/docs/grupo_los_grobo_agropecuaria_report)
- Los Grobo (2018). *Código de ética y conducta empresarial*. <https://www.grupolosgrobo.com/acerca-de-los-grobo/codigo-de-etica>
- Los Grobo (2021). *Informe sobre revisión de estados financieros condensados de período intermedio*, <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/393890.pdf>
- Marra, P. (2010). “El nuevo perfil del profesional”, Entrevista publicada en *Infocampo*, 05/11/2010.
- Página Institucional *Adecoagro*. <https://www.adecoagro.com/>
- Página Institucional *Los Grobo*. <https://www.grupolosgrobo.com/>
- Tovar García, C. (2012). *Apoyando a Adecoagro: innovación y prácticas sostenibles de agricultura en Argentina*. Banco Interamericano de Desarrollo, <https://publications.iadb.org/es/publicacion/15236/apoyando-adecoagro-innovacion-y-practicas-sostenibles-de-agricultura-en-argentina>

\* \* \*

**María Dolores Liaudat** (<https://orcid.org/0000-0003-2782-4926>) es Doctora en Ciencias Sociales y Humanas, Licenciada en Sociología, Becaria Posdoctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) con lugar de trabajo en el Departamento de Desarrollo Rural de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales de la Universidad Nacional de La Plata (FCAYF-UNLP). Integrante del Instituto de Economía y Sociedad en la Argentina Contemporánea de la Universidad Nacional de Quilmes (IESAC-UNQ). Docente en la Universidad Nacional de La Plata.

**Manuela Moreno** (<https://orcid.org/0000-0002-4086-3500>) es Doctora en Ciencias Sociales y Humanas, Magíster en Estudios Sociales Agrarios, Licenciada en Sociología, Docente de grado y posgrado, Becaria Posdoctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) con lugar de trabajo en el Centro de Desarrollo Territorial de la Universidad Nacional de Quilmes (DT-UNQ). Integrante del Instituto de Economía y Sociedad en la Argentina Contemporánea de la Universidad Nacional de Quilmes (IESAC-UNQ).