

## Estrategias de legitimación de la producción flexible en el agro. Un análisis de las prácticas discursivas de las *empresas en red* (Argentina)

Legitimation strategies of flexible production in the agricultural sector. An analysis of *network companies'* discursive practices

Andrea P. Sosa Varrotti

Universidad Nacional de San Martín, Argentina

andreadpatriciasosa@gmail.com

### RESUMEN:

El objetivo del trabajo es estudiar una de las principales estrategias de legitimación de la acumulación flexible en la que varias megaempresas de producción agropecuaria basaron su inusitado crecimiento desde la década de 1990. Se analizan las prácticas discursivas de estas empresas acerca de su esquema de negocios, al que dieron el nombre de *red*, y presentaron como un modelo “ganar-ganar”. Gracias a un enfoque cualitativo (entrevistas y análisis de documentos), doy cuenta del modo en que estos discursos invocan un régimen de justificación de la distribución de seres y objetos que introduce un espíritu de tipo conexionista en el agro.

**PALABRAS CLAVE:** Agronegocio, Discursos empresariales, Modelo en red, Acumulación flexible, Argentina.

### ABSTRACT:

My goal is to study one of the main legitimation strategies of flexible accumulation upon which several agricultural mega-companies built their impressive expansion in Argentina since the 1990s. I analyse these companies' discursive practices related to their business scheme, which they called *network* and presented as a “win-win model”. Through a qualitative approach (interviews and document analysis), I show the way in which these discourses appeal to a regime of justification of the distribution of beings and objects that introduces a connexionist spirit in agrarian capitalism.

**KEYWORDS:** Agribusiness, Entrepreneurial discourses, Network model, Flexible accumulation, Argentina.

### INTRODUCCIÓN

Desde mediados de la década de 1990, el agro argentino sufrió transformaciones vinculadas a la expansión del modelo del agronegocio (Gras y Hernández, 2013). Además de la difusión de las biotecnologías y de la siembra directa, se extendió la práctica del arrendamiento de tierras por una o dos cosechas por medio de “contratos accidentales” (Fernández, 2010). Asimismo, proliferó la figura del contratista como resultado de la expansión de las prácticas de tercerización de las labores agrícolas (Craviotti, 2012) en el marco de lo que se conceptualizó como un “nuevo modelo” innovador de “organización de la producción en red” (Bisang, Anlló, y Campi, 2008) basado en una agricultura de contratos (Nichols y Ordoñez, 2003).

Desde una mirada *within* –como denomina M. Soledad Córdoba (2013, 264–265) a las asociaciones establecidas al interior del sector agrobiotecnológico–, este modelo flexible “consiste, de manera esquemática, en la tercerización de las tareas agrícolas, arrendamiento como forma predominante del control de la tierra, *leasing* de maquinaria y manejo de capital de terceros” (Sosa Varrotti y Frederico, 2018). Sobre la base de estos cambios e innovaciones en las formas de organizar el trabajo y la producción en el agro argentino, las megaempresas de producción agropecuaria perfeccionaron un esquema flexible que comenzaron a denominar *modelo en red*.<sup>1</sup>

En este artículo me propongo desandar las apologías que presentan este modelo como una forma de organización productiva propia de una nueva “agricultura informacional” de la cual “inclusión y

Recepción: 23 de abril de 2019 | Aceptación: 07 de noviembre de 2019 | Publicación: 06 de diciembre de 2019

**Cita sugerida:** 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), e124. <https://doi.org/10.24215/15155994e124>



meritocracia” serían características intrínsecas (Artopoulos, 2015, 280). Este tipo de interpretaciones, que hacen hincapié en la “innovación” y las nuevas tecnologías, al hacerse eco del discurso de los actores empresariales imposibilitan la comprensión cabal de las implicancias subjetivas y objetivas que tuvo el llamado *modelo en red* –tal como fue desplegado por las megaempresas de producción agropecuaria– en el campo argentino.

Entiendo la *red* como un dispositivo que combina un modelo de negocios –compuesto por un conjunto de prácticas productivas, comerciales y financieras– con un discurso legitimador de la acumulación flexible que ese modelo implica. Puesto que las prácticas no discursivas fueron analizadas en otros artículos<sup>2</sup>, aquí me intereso especialmente por el segundo aspecto del dispositivo reticular. Analizo las prácticas discursivas que acompañaron el despliegue del modelo flexible de las megaempresas a partir del estudio de dos casos, el Grupo Los Grobo (GLG) y El Tejar (ET), ya que constituyen ejemplos paradigmáticos del *modelo en red*, que buscaron expandir –con adaptaciones, éxitos y fracasos– a otros países del Mercosur.

Gracias a este modelo, en la Argentina Los Grobo Agropecuaria pasó de poseer 3.000 hectáreas propias y arrendar otras 1.000 en 1984 (año de su fundación), a sembrar más de 80 000 hectáreas arrendadas y poseer 14 000 propias en 1996 (Grupo Los Grobo, 2009, 87). Sobre ese esquema, y con la incorporación de capitales financieros nacionales e internacionales, Los Grobo (constituido en grupo económico en 2001) llegó a sembrar más de 120 000 hectáreas en el país en la campaña 2007/2008. De un modo similar, ET, que hasta 1995 se dedicó a la ganadería y la venta de carne, pasó de arrendar 10 000 hectáreas en 1997 –sólo dos años después de reconvertirse a la agricultura e incorporar la siembra directa– a arrendar más de 300 000 en 2012 sólo en la Argentina. Poco después se retiró del país y concentró su producción en Brasil.

Ambas empresas fueron presentadas en el ámbito académico y en los medios de comunicación como empresas líderes de la “segunda gran revolución agrícola argentina”, cuyos “motores principales [...] no fueron los precios [de la soja] sino los empresarios” por haber promovido “la investigación, la innovación, la permanente incorporación de tecnología, el desarrollo de nuevos oficios y especializaciones y su capacitación, el nacimiento de nuevos tipos de empresa, la aparición del trabajo en red, la subcontratación de todo tipo de servicios” (Llach, 2012, 9–10).

Como se dijo, este discurso mediático-académico sostiene y da visibilidad al discurso empresarial. En él se postula que el esquema asociativo desplegado por estas empresas permite que los productores abandonen “el viejo concepto de ser el eslabón ‘víctima’ de la cadena agroalimentaria para convertirse en empresarios con todas las de la ley, animándose a integrarse, a asociarse y a crecer incluso junto a sus otrora ‘victimarios’” (Llach, 2012, 10). Empresarios como Oscar Alvarado, fundador de ET, o Gustavo Grobocopatel, presidente del GLG, no sólo habrían logrado incorporar capitales externos y cotizar en la bolsa de valores, sino también, al mismo tiempo, mostrar el “compromiso de los empresarios del agro con sus comunidades locales” en el marco de un “gran movimiento innovador” liderado por empresarios pertenecientes a la Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa (AAPRESID) y a la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA) (Llach, 2012).<sup>3</sup>

La hipótesis de este trabajo sostiene que, en efecto, el *modelo en red* logró un compromiso entre los diferentes actores a los que denomina *miembros*, fundamental para la legitimación de su expansión territorial bajo un modelo productivo flexible. Los *miembros de la red* (siempre desde una perspectiva *within*) incluyen a un amplio abanico de actores que van desde dueños de la tierra, proveedores de insumos, contratistas de servicios agrícolas y otras empresas grandes, medianas o pequeñas con las que se relacionan, hasta los empleados directos de la empresa.

Este compromiso es importante porque, como explica de la Garza Toledo (2000), “la empresa totalmente flexible no puede funcionar, porque para que la producción transcurra con eficiencia es indispensable una negociación del orden con los trabajadores”. Novick afirma que las “nuevas fuentes de productividad –para ser genuinas y de largo plazo– requieren modos de coordinación racionales basados en el establecimiento de

consensos sobre la manera de entender la producción, la calidad, los niveles de incertidumbre, los tiempos de entrega” (Novick, 2000, 137-138).

En otras palabras, aquí se estudia la construcción de consentimiento al interior del proceso productivo para comprender la forma en que se organiza el trabajo de manera hegemónica –en contraposición a la despótica– (Burawoy, 2015). Por ello, me propongo entender las prácticas discursivas de legitimación de la acumulación flexible que propone este modelo, que buscan disolver “el efecto de la subordinación en la conciencia de los subalternos” (Córdoba, 2013, 283), en sintonía con otros autores como Fernández (2016) y Bernhold y Palmisano (2017). Subsidiariamente, esto se complementa con el análisis de técnicas y dispositivos dirigidos a los empleados directos para lograr su adhesión al proyecto empresarial.

## DEL COMPROMISO AL INTERIOR DE LA RED AL COMPROMISO SOCIAL

Aquí se plantea que las megaempresas lograron lo que Boyer y Freyssenet (2006, 13) denominan “el compromiso de gobierno de la empresa”, producto de la articulación de las prácticas cotidianas entre los actores involucrados, que permite poner en marcha el modelo productivo sin mayores interrupciones. Este compromiso consiste en la capacidad de la empresa de generar cierto grado de acuerdo entre los actores comprometidos en el modelo en relación con la forma en la que se lleva adelante la acumulación. Es “la clave de la dinámica de resolución de los conflictos y del proceso de cooperación entre actores con intereses divergentes, grupos de interés de la empresa [...] sin excluir a aquellos que no están implicados de manera directa en el conflicto capital-trabajo” (Kotbi, 2008, 193-194; la traducción es propia).

Mi argumento es que el éxito de este modelo estuvo intrínsecamente vinculado a sus ventajas ideológicas. En otras palabras, el *modelo en red*, presentado como equivalente a un modelo de tipo *win-win* en el que “todos ganan”, consiguió en gran medida la adhesión de distintos actores, con intereses no siempre armónicos, e incluso *a priori* antagónicos (como puede suponerse entre dueños de la tierra y arrendatarios; o entre empresarios y trabajadores).

Sostengo que, en términos ideológicos, los discursos sobre la *red* que acompañan al modelo productivo flexible, tal como fueron desplegados por las empresas, generan un tipo de adhesión de los individuos al proyecto de cada empresa en particular, pero también al sistema capitalista en general. En otras palabras, las prácticas discursivas de las megaempresas proporcionan medios de justificación de las formas de explotación vinculadas a un tipo de acumulación flexible que, en el sector agropecuario, está representada de manera paradigmática por el *modelo en red*.

En primer lugar, estudio la *red* como un dispositivo donde el modelo productivo flexible logra un tipo de compromiso y de coordinación entre actores diversos a través de un régimen de justificación de cierta distribución de los seres y los objetos. Para comprender este régimen de justificación analizo, en primer lugar, la conformación de utopías empresariales reticulares. Como se verá en los casos analizados, según los discursos empresariales la *red* genera intercambios horizontales, en los que todos obtienen algún beneficio (aunque no se especifica qué parte le toca a cada quien), ya que de la cooperación entre actores divergentes (grupos de interés) debería desprenderse un bienestar colectivo. Por lo tanto, la *red* se presenta como una forma deseable de organización de la producción y del trabajo en el agro.

Estos discursos proporcionan un “principio superior del bien común” sobre el cual fundar un acuerdo que estabiliza las relaciones entre los seres y cierta distribución de los objetos (Boltanski y Thévenot, 2006). Estos principios estructuran ciudades (*cités*), es decir, baterías de convenciones generales que orientan la acción hacia determinado principio común que se pretende generalizable, y por lo tanto justifican el lugar que corresponde a cada ser y objeto en la ciudad en función de ese principio.

En segundo lugar, analizo el desplazamiento discursivo de la utopía empresarial a la utopía social, expresada en la visión, misión y valores de la empresa. Considero que el estudio de estas utopías (empresariales y sociales) es una vía de acceso a la comprensión de un nuevo espíritu de tipo conexionista del capitalismo

(Boltanski y Chiapello, 2016) en el agro. El análisis de este nuevo espíritu es esencial para comprender el éxito de los proyectos empresariales, pero también del sistema en su conjunto, ya que proporciona “razones para conservar la esperanza” (Boltanski y Chiapello, 2016, 27; la traducción es propia) a todos aquellos cuyo compromiso es necesario para el funcionamiento de la empresa y de la sociedad capitalistas.

## LA RED COMO FORMA LEGÍTIMA DE EMPRESA. EL COMPROMISO DE EMPRESA EN EL GLG

En este apartado me refiero a la construcción discursiva de la *red* y el lugar que ocupan los *miembros de la red*—también denominados *clientes o socios*— en este discurso. Como se adelantó en otro artículo (Sosa Varrotti, 2015, 46), según la perspectiva de la empresa son *miembros de la red* desde los propietarios de la tierra con los que produce en sociedad hasta las empresas de servicios de transporte, almacenaje, comercialización agrícola, venta de insumos y tecnología, empresas de molienda, empresas de consultoría y asesoramiento técnico, y los contratistas de maquinaria o de producción.

Aquí analizo los enunciados sobre la *red* formulados por altos directivos y gerentes del Grupo a quienes entrevisté entre 2012 y 2016, además de por otros empleados de algunas de las empresas que lo componen. A ello añado el análisis de la información relevada de documentos, en particular de las presentaciones institucionales (tal como aparecen en la página de Internet oficial y en otros documentos del Grupo), con el fin de comenzar una descripción de la *red* a partir de los elementos simbólicos presentes en la perspectiva empresarial.

En el centro de las prácticas discursivas del Grupo se encuentra la referencia constante a una suerte de situación *win-win* que generaría, según la empresa, el *modelo en red*: la *empresa en red* permitiría “generar opciones ganar-ganar: negocios para que todos ganen”, así como “Consenso entre diferentes grupos de interés” (A. Grobocopatel, 2009, 11). “Fomentamos situaciones ganar-ganar en las que todas las partes estén conformes con el resultado”, “relaciones [...] donde nuestros Socios comprueban los beneficios de un vínculo ganar-ganar” (Página oficial del GLG, 2017). Este discurso busca generar compromisos al interior de la *red* y adhesión al modelo por parte de actores desiguales.

En primer lugar, procura la adhesión de los prestadores de servicios a los proyectos del GLG. Como se explica en otro artículo (Sosa Varrotti, 2019), el propio Grupo contribuyó a conformar muchas de las empresas contratistas que trabajan para él a través del financiamiento otorgado para adquirir y/o renovar maquinaria. A cambio, los actores suelen comprometer su producción o su fuerza de trabajo para devolver los préstamos. Por lo tanto, su “ingreso en la red” suele implicar endeudamiento, además de una fuerte especialización productiva, ya que compran maquinarias muy costosas para realizar una menor diversidad de tareas en extensiones más grandes de tierra.

En segundo lugar, la referencia a la empresa como *red* también se utiliza al hablar de las siembras en sociedad, modalidad preferida por sobre el arrendamiento fijo desde la sequía de 2009. En este caso, el discurso está dirigido a productores locales que aportan diferentes factores de producción (tierra, maquinaria, conocimiento), mientras que Los Grobo suele aportar insumos, fertilizante, logística del negocio: “era como una relación ganar-ganar porque se le aportaban cosas al cliente, se sostenía o se aumentaba la fidelización del cliente, y se aumentaba el volumen comercializado de insumos y de granos” (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013).

El discurso del GLG sobre su *red* se encuentra además asociado a la capacidad de “generar valor compartido”. La página del Grupo afirma que lo importante es “trabajar juntos en red en un proceso que genera valor para todos [...] una compañía no puede triunfar si no comparte valor con otros” (Página oficial del GLG, 2017).

*Valor*, si bien suele resultar un vocablo ambiguo en estos discursos, normalmente está vinculado con el beneficio económico. Esta generación de *valor* —de ganancias— a través de la *red* produciría entonces “una sinergia operativa entre las empresas, la reducción del potencial de volatilidad del *cash flow* y un incremento de

la flexibilidad” (Página oficial del GLG, 2017). Si por definición la sinergia consiste en una acción coordinada de varias causas cuyo efecto es superior a la suma de efectos individuales, en este caso la megaempresa sería la única capaz de realizar “un desempeño coordinado” de manera de generar “valor para todos” (Página oficial del GLG, 2017).

En tercer lugar, en lo que se refiere a los empleados directos de la empresa, el “trabajo en equipo” es central en la generación de un compromiso de gobierno de la empresa. Esta y otras prácticas de manejo del personal fueron muy importantes en la generación de confianza entre los empleados directos de la empresa. Estas prácticas están comprendidas dentro de lo que la empresa denomina “gestión de talentos”, sector anteriormente llamado Recursos Humanos (RR.HH.). Ellas están basadas en una gestión de las emociones o *management* emocional, el *coaching*, la insistencia en el trabajo en equipo, la capacitación constante de los empleados. Todos estos elementos promueven la adhesión de los individuos al proyecto empresarial a través de técnicas de motivación y de liderazgo, y son entendidas como parte del proceso de “profesionalización” de la empresa.

Como resaltan Boltanski y Chiapello, la literatura del *management* de los años 1990 comenzó a mostrar una preocupación permanente por movilizar y motivar al personal, sobre todo a los cargos jerárquicos, de modo de “darle sentido a la empresa” (2016, 107). Para llevar adelante esta tarea el GLG contrató, entre 2002 y 2003, a un consultor en *management* y *marketing*, un psicólogo experto en cambio organizacional, un psicólogo social y un consultor de la empresa Rizobacter. Estos analistas organizacionales y consultores externos utilizan técnicas de *coaching* para motivar a los empleados y generar dinámicas de trabajo en equipo con el objetivo de mejorar la *performance* de los empleados. La tarea del *coach* es desarrollar las competencias y el potencial de los individuos (Boltanski y Chiapello, 2016, 133). El *coaching* procura lograr una mejora en el rendimiento humano a través de la transformación de conductas con el fin último de aumentar la productividad de las organizaciones, a la vez que logra resolver conflictos y generar consentimiento al interior de las empresas.

A esto también contribuyen herramientas de evaluación de desempeño con las que se mide la *performance* de los empleados, así como el grado de comunicación con sus superiores, entre otras variables que permiten aumentar la capacidad de cooperación en el interior de los *grupos de trabajo*. En resumen, el *coaching* tiene como objetivo incrementar la explotación intensiva (mayor eficiencia) y extensiva (alargamiento voluntario de la jornada laboral) de la fuerza de trabajo de un modo hegemónico.

El propósito de estas técnicas es que los sujetos sean críticos de sí mismos, responsables por sus actos, abiertos al cambio y a mejorar su comportamiento, con un énfasis en la *positividad*. Se incentiva, a través de juegos, videos, audios y otras técnicas de comportamiento, a que las personas “alineen su sentido con el sentido de la empresa” y pongan su trabajo cotidiano en función del éxito personal y corporativo.

El foco está puesto en la transformación a nivel individual, ya que los sujetos deben mejorar sus capacidades para trabajar en equipo. En lo que refiere a los empleados directos de la empresa, el “trabajo en equipo” es central en la generación de un compromiso de gobierno de la empresa. Se busca que el comportamiento individual de los empleados entre en convergencia con la “cultura de la empresa”, llevada a la práctica por los equipos de trabajo, para lo que es necesaria una transformación subjetiva. Siguiendo a MacVicar y Throne (MacVicar y Throne, 1992), la cultura de una compañía es “una cosa sutil. Es un conjunto de valores compartidos por los empleados de la compañía, que surgen de la filosofía de los *managers*”. Los *managers* deben ser capaces de definir y comunicar estos valores para que “los empleados se muevan en la misma dirección cuando surgen problemas o cambian las condiciones” (MacVicar y Throne, 1992, 94-95; la traducción es propia). Esta cultura está explicitada en los “valores”, la “visión” y la “misión” de la organización.

Entre los elementos que definen la “misión” del GLG se menciona “ser elegidos por los inversores del mundo” y, entre los “valores”, la “Pasión por hacer. Inteligencia para darnos cuenta. Generosidad para compartir”. La “visión” está compuesta por elementos como el trabajo en equipo, pero también el trabajo autónomo, deslocalizado y flexible de las redes, la tecnología, la información, el *empowerment*

(empoderamiento) de las personas comprometidas con la sociedad: “Trabajadores del Conocimiento, más productivos y comprometidos [...] deslocalizados, trabajando desde sus casas a tiempo flexible [...] Formando sus propias empresas, integrándose a la red y formando nuevas redes” (Página oficial del GLG, 2017). Por último, al identificar la “visión” empresarial con la “sociedad del conocimiento” entendida como una sociedad del “progreso para todos” (G. Grobocopatel, 2012), estos conceptos se inscriben dentro del discurso innovador de AAPRESID (Hernández, 2013).

### UTOPIA EMPRESARIAL, UTOPIA SOCIAL: LA RED COMO UN MODELO DE “GANAR-GANAR”

La visión de las empresas, como en el caso del GLG, suele ser presentada bajo la forma de un sueño y, en el límite, de una utopía social: “Algunos critican las visiones porque parecen una utopía. Gustavo Grobocopatel responde: ‘No importa lo que la visión es sino lo que logra’” (Grupo Los Grobo, 2009, 153). El carácter utópico de la visión empresarial está fundado en un desplazamiento del proyecto de *empresa en red* al proyecto de una *sociedad en red*. Ambas son idealizaciones, de la empresa y de la sociedad. Como se ve en la siguiente figura, la *sociedad* para la empresa es un desborde sin solución de continuidad de la *red* y presenta forma reticular:

FIGURA 1:  
“Nuestra Red” (GLG)



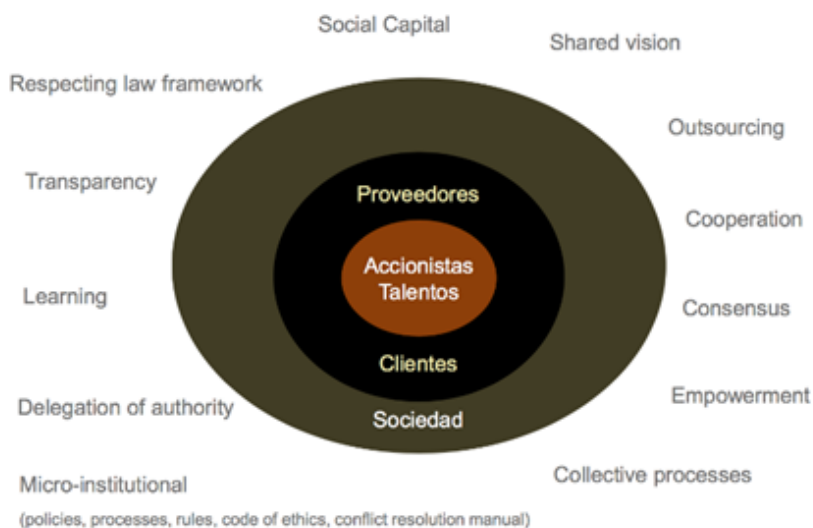
Fuente: A. Grobocopatel (2009)

En el trabajo citado, presentado en una jornada sobre Recursos Humanos de la Universidad del CEMA por Andrea Grobocopatel (2009) -encargada, en ese momento, de los programas de Responsabilidad Social Empresaria del GLG-, se afirma que la *empresa-red* “favorece la diversidad”, “la innovación”, “la flexibilidad”, “la adaptación” y “anticiparse a los cambios”; “favorece el espíritu emprendedor”, “la generación de redes de apoyo”, “la especialización”, “el empowerment y la reinserción laboral”; “genera compromisos y responsabilidades compartidas entre los miembros”, y “facilita el traspaso de conocimiento y tecnología”. Es interesante remarcar que, en otro trabajo realizado por Gustavo Grobocopatel (2014), la representación de la *sociedad* cambia en lo que se refiere a su núcleo. En el centro, se grafica a “accionistas y talentos”, mientras que en la presentación anterior sobre recursos humanos (Figura 1) los “inversores” estaban representados en las postrimerías de la *red*.

Es decir que el discurso reticular se modifica en función de los interlocutores, lo que vuelve sobre el hecho de que la repetida referencia a la *red* como compuesta por redes de productores, comercializadores, proveedores, etc., presentada en la figura anterior, tiene como principales interlocutores a aquellos grupos interesados que se encuentran en el territorio. Si se mira la primera figura a la luz de la segunda, se ve que

quienes en la primera son miembros integrantes de la *red*, en la segunda vuelven a ser sólo *clientes*, concepto propio del mundo mercantil.

FIGURA 2:  
Nueva dinámica de las organizaciones (GLG)



Fuente: Grobocopatel (2014)

Para comprender el desplazamiento que aquí interesa -de la *red* como ideal de la empresa a ideal de sociedad-, es útil pensar paralelismos con otras utopías, como las socialistas pre-marxistas. Esta analogía responde, por un lado, al hecho de que la propia forma del discurso del GLG es rayana con los discursos utopistas en general en su forma de enunciar un “deber ser” de la sociedad. Por el otro, porque estas utopías decimonónicas, protagonizadas por personajes como Charles Fourier y Robert Owen<sup>4</sup>, al igual que el discurso empresarial analizado, parten del supuesto de que la asociación es la forma ideal de relación socio-económica entre seres desiguales (en función de la riqueza, de las capacidades, de la edad).

Me focalizo en la comparación con la sociedad ideal fourierista por su asombroso parecido funcional, discursivo y estético. Para ilustrar esta similitud, reproduzco aquí el logo que identifica a la empresa, constituido por un “símbolo que refleja de manera abstracta el espíritu de la compañía” (Grupo Los Grobo, 2009, 106), junto a una imagen del proyecto de ciudad utópica ideado por Fourier, donde se representa el falansterio, edificio que alberga a cada falange agrícola en las que se organiza la sociedad ideal (Fourier, 2001):

FIGURA 3:  
Comparación logo del Grupo Los Grobo – falansterio ideado por Fourier



Fuentes: Grupo Los Grobo (2009) / Henket et Heynen (2002)

Las falanges de Fourier reposan en el asociativismo como principio organizativo de la sociedad y de la industria, en el que se combinan las capacidades de sujetos diversos. Gracias a la asociación, en este mundo utópico se echaría por tierra el conflicto competitivo entre empresas propio del capitalismo. En cuanto a la empresa agrícola en particular, “los estímulos que harán de la agricultura a gran escala algo atractivo sólo surgirán luego de que se establezca una red de Falanges capaces de ayudarse unas a otras” (Fourier, 1971, 239; la traducción y el destacado son propios).

Las *redes* que el GLG construye se diferenciarían de las relaciones de contratismo tradicionales porque, “si bien se realizan las mismas actividades y los productos son los mismos, las formas en que se establecen las relaciones entre los participantes son diferentes” (Entrevista a cargo directivo del GLG, 2013). Así, se podría pensar que también la cooperativa es una *red vieja*. La diferencia con una *red moderna* sería que esta reorganiza las relaciones de trabajo de acuerdo con la especialización. Es decir, en una cooperativa todos los productores se juntan para lograr escala, para comprar y vender, pero todos hacen lo mismo. En la *red* todos hacen cosas diferentes de acuerdo con su especialidad, la que no sería producto de una división social del trabajo, sino una consecuencia objetiva de las capacidades de cada individuo para ser eficiente en una tarea y no en otra. “Cuando vos sos especialista necesitás diversificarte para correr menos riesgo, y eso va una cosa contra la otra [sic]: si te diversificás mucho dejás de ser especialista. La forma de ser especialista y diversificado es participar de una *red*” (Entrevista a cargo directivo del GLG, 2013).

En el mismo sentido, Fourier denomina “series apasionadas” especializadas en alguna actividad a la forma básica de asociación en su sistema social utópico. Estas series están compuestas de grupos de personas “apasionadas” por las mismas tareas bien específicas: “Si cultivan los jacintos o las patatas, se deben formar tantos grupos como variedades de jacintos o patatas sean cultivables en aquel terreno”. Cada grupo está compuesto por “sectarios, comprometidos por pasión, sin recurrir a los vehículos de necesidad, razón, moral, deber y obligación” (Fourier, 2006, 40).

Idealmente, hay varios grupos por serie (alrededor de cuatro), cada uno de los cuales posee un líder (Fourier, 1971, 227). Una organización similar propone el GLG:

*Los Grobo es un conjunto de contratos, con individuos trabajando en proyectos comunes. La empresa tiene una organización plana, donde el líder de la organización debe generar espacio para que aparezcan las ideas de cada uno [...] Dado que este tipo de vínculo entre los participantes de la red de negocios implicaba gran autonomía e incentivos para crecer, atraía a personas de gran dinamismo y motivación para hacer negocios complementarios (Cabriní, Hermelo, Forteza, y Kosacoff, 2007, 6).*



En el sistema armónico propuesto por Fourier, entre las series apasionadas “no existe [...] espíritu insociable, pues cada una está interesada en el éxito de las otras y la masa no emprende más que labores agrícolas y fabriles, cuyo éxito está garantizado” (Fourier, 2006, 10). Para ello, cada falange dispone de un sistema de garantías en el cual cada quien recibe según su aporte inicial, y al menos lo que recibió.

Nuevamente, Los Grobo enuncia sus proyectos productivos del mismo modo en cuanto a la proporcionalidad aporte/retorno, la garantía de reembolso mínimo y el interés mutuo. Sobre el primer punto, los gerentes de la empresa explican:

*Se juntan los diferentes actores y decís, a ver, una persona tiene la máquina para sembrar, la máquina para pulverizar, el otro la cosecha, y por ahí entramos nosotros con los insumos, después viene un propietario de campo que quiere hacerlo pero no tiene capital, entonces se juntan los diferentes actores con las diferentes necesidades del negocio, y cada uno se lleva un proporcional a su aporte (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013; citada en Sosa Varrotti, 2015, 47; el destacado es propio).*

Sin embargo, mientras que la proporcionalidad del retorno de cada “integrante de la red” es definido por la empresa que está en su núcleo (lo que en el caso estudiado muchas veces se hace después de cada cosecha), en la utopía fourierista el aporte y la retribución que tendrá cada participante de cada falange está legislado de antemano: “Se deberá, ante todo, legislar sobre la evaluación de los capitales entregados accionariamente; tierras, materiales, rebaños, instrumentos, etc. Este detalle es uno de los primeros de que hay que ocuparse, creo, con objeto de su reembolso” (Fourier, 2006, 23).

En cuanto al segundo punto, y sólo para dar un ejemplo, Canquega (Capaz Nomás que Ganamos), un fondo de inversión de los mismos miembros de la empresa, creado en la campaña 2003/04 por el GLG, es presentado en una jornada sobre Recursos Humanos como un proyecto “donde la empresa gestiona gratuitamente todo el proceso productivo y asegura, como mínimo el recupero del 100 % de la inversión en el peor de los escenarios”. Es una de las formas en las que la empresa pretende “abrir el negocio: compartir con empleados” (A. Grobocopatel, 2009, 9).

Como en la utopía fourierista, en el interés por el beneficio mutuo radicaría, según un cargo directivo del GLG, el aporte del “modelo en red” en contraposición a la “cadena de valor”: la cadena de valor es un eslabonamiento de procesos técnicos de transformación de una materia prima, mientras que en la red los vínculos que se establecen no están necesariamente relacionados con la transformación de un producto (Entrevista a cargo directivo del GLG, 2013).

Tales vínculos son incluso presentados con una fuerte carga pasional: “A nosotros se nos va la vida con el tipo ese. Si ese tipo no es bueno, nosotros no somos buenos. Nosotros tenemos un interés muy claro de que ese contratista tenga la mejor maquinaria, que esté bien económicamente, que sea sustentable” (Entrevista a cargo directivo del GLG, 2013). En la armonía fourierista, al igual que en la *red*:

*Los intereses están combinados y cada uno asociado, aunque sea por la parte de beneficio asignada al trabajo, cada cual desea constantemente la prosperidad del Cantón entero, y todos sienten de veras los desastres que afecten a la menor porción del territorio (Fourier, 2006, 65).*

En el mismo tono se expresa una preocupación por los pequeños inversores de los fideicomisos, los “Doña Rosa”, como les llama un cargo directivo del Grupo. Según él, de “cómo les vaya” a estos inversores depende el futuro de la compañía, así como esos pequeños inversores están recíprocamente “interesados en el bienestar de la compañía” (Entrevista a cargo directivo del GLG, 2013). En este discurso reverbera la inquietud fourierista de que el poseedor de la fuerza de trabajo se sienta parte de él, al volverse un accionista: “Se debería [...] estudiar el modo de transformar en propietarios, cointerésados o asociados a todos los jornaleros” (Fourier, 2006, 64). Cada quien, capitalista, trabajador y talentoso, recibe en este sistema asociativo según lo que invirtió en el proyecto: “Será preciso [...], llegar a ligar pasionalmente la masa de los asociados, conducirlos a la abnegación colectiva e individual para el sostenimiento de la Falange, y sobre todo para el acuerdo perfecto en el reparto de los beneficios” (Fourier, 2006, 24).

En el mundo utópico fourierista, los expertos “y otras gentes experimentadas” de la falange deben velar por disminuir los riesgos de los emprendimientos económicos: “por poco aventurada que sea una tentativa industrial, como la explotación de una mina, se tiene cuidado de dividir el riesgo entre un buen número de falanges, consultar el punto, asegurarse, etc.” (Fourier, 2006, 64).

En la utopía reticular del GLG, el rol de coordinación que ejerce como núcleo de la *red*, como *locus* que permite una mirada global del conjunto del “nudo de contratos” (según la concepción williamsoniana, muy presente en este discurso), es desde donde se legitima la distribución desigual de los riesgos y los beneficios. En este mundo utópico, la *red* se postula como la mejor forma de generar “beneficios compartidos”, y la megaempresa es vista como la tejedora de “redes de redes” por excelencia.

En resumen, por un lado, la prueba legítima que establece la “grandeza” [*grandeur*] relativa de los seres (Boltanski y Thévenot, 2006) consiste en generar “valor para todos los miembros de la red”. Por otro lado, la función de la megaempresa es organizar las relaciones que componen esta *red*, de manera de poner en movimiento las sinergias necesarias para hacer brotar “beneficios compartidos” de la interconexión lograda entre los seres y las cosas. Por lo demás, esta referencia a los beneficios compartidos vela las relaciones de explotación del trabajo de los empleados directos e indirectos de la empresa.

Es decir que en este mundo ideal (e ideológico), la megaempresa se atribuye la capacidad de establecer el mejor modo de dividir los beneficios y los riesgos asumidos, de establecer el “justo medio” que respete el principio del “bien común” reticular que subyacería a la lógica del “ganar-ganar”. Respetar este principio es lo que hace pasar de la prueba de fuerza a la prueba legítima de justicia (Boltanski y Thévenot, 2006).

En otras palabras, se trata de un orden de justificación conexionista propio de la “ciudad por proyectos”, en la que la actividad del “mediador”, del “formador de redes”, es la que organiza la grandeza relativa de los seres. Quien pueda “poner en relación”, “establecer vínculos”, “tejer redes” (Boltanski y Chiapello, 2016, 176) será quien esté en mejores condiciones de recibir una parte legitimada de los “beneficios generados por la red”. El imperativo en este discurso es “hacer emprendedores sociales que produzcan bien común” (G. Grobocopatel, 2014). En el fondo, esta prueba descansa en la noción neoliberal según la cual a cada individuo le corresponde determinado beneficio en función de sus capacidades individuales de coordinar proyectos y de sus habilidades de *emprendedor* –desenraizadas de todo contexto social y condicionamiento material–, y responde al mito del *self-made man* analizado por Gras (2012). Este modo de concebir –y aceptar– relaciones asimétricas se sostienen en las nuevas dinámicas de individualización de las sociedades modernas, en subjetividades emergentes que subrayan la importancia de la libertad personal antes que la de la solidaridad colectiva.

Al mismo tiempo, no debe perderse de vista que nociones como la “capacidad emprendedora” y el “mejoramiento personal” son funcionales a la lógica del “ganar-ganar”, así como la “creatividad” y la exigencia de dar pruebas de ser suficientemente “inteligentes” para “darse cuenta de lo que pasa” y “estar alerta” (Minuto Uno, 2015).

Estos son los requisitos para convertirse en *miembro de la red*, y a través de ella, de ser incluidos en el modelo de sociedad que propone el agronegocio. Según su discurso, el GLG busca hacer negocios, no con los que ya son grandes, sino “con los que van a ser grandes”. Para eso tiene que entender “cuáles son los tipos que se dieron cuenta y que están preparados para ser grandes en una sociedad que cambia” (Entrevista a cargo directivo del GLG, 2013). Se trata de un estado de iluminación, un acceso a un estado de gracia que responde al modo de justificación de la ciudad inspirada, dando lugar a la formación del “mundo inspirado”

*en el que los seres deben estar preparados para dar la bienvenida a los cambios de estado [...] las personas valdrán más o menos en la medida en que sean capaces de experimentar la efusión de la inspiración y, de este modo, accedan a la perfección y la felicidad [...] el estado de grandeza tiene los atributos de la inspiración misma, bajo la forma de la iluminación [...] es espontáneo [...] debe “escaparse de los hábitos y la rutina”, “aceptar riesgos” (Boltanski y Thévenot, 2006, 159-161; la traducción es propia; el destacado pertenece al original)*

Para terminar, debo aclarar que, al recurrir al contraste con el proyecto fourierista, no pretendo bastardear las utopías socialistas, ni siquiera sugerir que los representantes de la empresa las conocen. Sólo me interesa dar cuenta del horizonte y formato utopista del discurso empresarial, y subrayar el carácter fundacional de una “nueva agricultura” para el nuevo milenio, que el GLG se adjudica. Es esta dimensión simbólica, enmarcada en la ideología de la innovación permanente, en la “revolución de las mentalidades”, la que contiene, nomina y da significación a las propuestas económicas y societales comunes, y al compromiso que el dispositivo de la *red* analizado requiere entre sus participantes.

## EL DISCURSO RETICULAR EN LA FORMACIÓN DEL COMPROMISO DE EMPRESA. EL CASO DE EL TEJAR

Al igual que en el caso del GLG, la megaempresa ET también definió una “misión”, una “visión” y unos “valores” empresariales. Su “misión” era convertirse en la empresa más grande del mundo (llegar al millón de hectáreas) y cotizar en bolsa. Entre sus “valores” resaltan “La Alegría: Como Valor Emocional. Tener una actitud positiva para lograr un entorno laboral agradable donde la gente pueda cumplir sus sueños” y “La confianza [...] como base de todas las relaciones internas y externas de ET” (ET, 2009, 7).

Como explicita la Fundación para la Integración Social Oscar Alvarado (FISOA), la confianza se erigió como la columna vertebral de la *red* en cuanto “organización flexible” (FISOA, 2012, 23), como el capital que estaba en “la base de un esquema de negocio sin activos fijos” (FISOA, 2012, 90). Por cierto, la flexibilidad también era considerada un “valor” para la empresa. La FISOA recuerda que Alvarado tenía “una flexibilidad única que lo hacía tomar riesgos y abrazar oportunidades sin importar los costos” (FISOA, 2012, 61). “Para Alvarado, la flexibilidad era signo de inteligencia” (FISOA, 2012, 68).

El *modelo en red* fue el “modelo organizacional sobre el que se apalancó el crecimiento exponencial que alcanzó” la empresa. Se trata de una “lógica relacional, basada en vínculos fundados en valores compartidos, confianza y largo plazo, por sobre una lógica transaccional, asentada sobre el mero intercambio de bienes o servicios y sobre la rentabilidad en el corto plazo” (FISOA, 2012, 115).

Esta “confianza en red” sería una fuente de rentabilidad, “generadora de valor para ET” (FISOA, 2012, 125). Al igual que en los discursos del GLG, el empresario innovador, el *manager*, al “tejer redes”, es quien genera ese valor a través de la *red*: Alvarado “dejó a un lado el concepto de productor, atrapado en general en la simple conservación de lo que ya tiene, y abrazó con entusiasmo el concepto de empresario capaz de ver más lejos y crecer agregando valor” (FISOA, 2012, 23).

También como en el caso del GLG, aquí vuelve a aparecer la idea de generar “ventajas para todos” a partir del “asociativismo” (FISOA, 2012, 41) entre “personas que participaban de alguna manera de la riqueza generada por ese núcleo constituido por El Tejar” (FISOA, 2012, 123). La intención fue construir una empresa “sin tierra, sin maquinaria, basada en el conocimiento y la consolidación de la confianza para construir redes de arrendadores, proveedores de todo tipo y clientes [...] donde cada eslabón aporta su saber y experiencia, o su capital económico o de trabajo, y todos se benefician de la red” (FISOA, 2012, 22).

Como muestran los estudios sobre management empresarial, una vez que la compañía definió su cultura, cada empleado debe “comprarla” y, para evitar problemas futuros, estar convencido de que es válida. “Cuando personas en todos los niveles trabajan para implementar los mismos valores, surgen organizaciones fuertes” (MacVicar y Throne, 1992, 96; la traducción es propia). Esto sucedió al pie de la letra en el caso de ET. Para lograr la adhesión “integral” al proyecto empresarial, el fundador fue una pieza fundamental, ya que se convirtió en un verdadero “predicador”. “Todo el mundo tenía que recibir un solo mensaje” (FISOA, 2012, 133) y mostrar un “compromiso” personal con el proyecto empresarial, “alinearse” con la empresa, elementos que se sostuvieron básicamente en la figura de Alvarado:

*Su capacidad de liderar se jugaba en su talento para alinear su visión personal con la visión personal de todos sus colaboradores [...] Le interesaba una alineación integral [...] no sólo los sueños económicos y las ambiciones profesionales de su equipo sino además*

*sus sueños personales y familiares [...] El último escalón de la alineación que buscaba se proponía articular los sueños personales de todos con la visión y misión de la empresa [...] “Cuando lograrás eso, se alinean los planetas y todos se entregan” [...] Con una alineación y un compromiso tales, el trabajar para otros o para una empresa que es de otros empezaba a sentirse entre los empleados como un trabajar para sí mismos, un cumplir sueños personales (FISOA, 2012, 134).*

Para que el personal se sintiera implicado, para generar esas “motivaciones intrínsecas” al trabajo de las que hablan Boltanski y Chiapello (2016, 135), el líder era fundamental. La figura de Oscar Alvarado como líder carismático que provocaba admiración desempeñó un papel importante en la conformación del compromiso de empresa. “Alvarado era un visionario” (Entrevista a autoridad de cooperativa de Saladillo, 2014), era un hombre con sueños “contagiosos”, que seducía con “su carisma”, y lograba “sumar voluntades y concretar objetivos sin igual” (FISOA, 2012, 23-24). Aquellos que “se dejaron enamorar por sus propuestas” (FISOA, 2012, 35) eran “empleados, socios, directores, accionistas, inversores, contratistas, luchadores sociales” (FISOA, 2012, 101). Un “empresario de vanguardia capaz de agregar valor en todos los sentidos” (FISOA, 2012, 17). “Un vendedor de sueños en el mejor sentido de la palabra.’ ‘Un innovador.’ ‘Un pionero que le cambió la cara al campo argentino.’ ‘Un líder de carisma increíble.’ ‘Un buen tipo.’ [...] ‘Un visionario’, dijo entonces *La Nación*. ‘Un visionario creativo’, precisó *Clarín*”, cuando falleció en 2010 (FISOA, 2012, 19).

Sin embargo, el liderazgo no se restringía a su persona. “El Tejar S. A. se concebía a sí misma como una ‘escuela de líderes” (FISOA, 2012, 132), donde la mayor grandeza de los seres era ser “conciliadores” o “formadores” de equipos de trabajo, líderes, *coachs*. Para ello, capacitaban a los empleados directos de la empresa para el manejo de grupos, a través de estrategias motivacionales como el *coaching*.

Estos líderes deben saber cómo transmitir la visión de la empresa y hacer que los otros adhieran a ella; es decir, son quienes enuncian y significan positivamente aquellas creencias y valores que otorgan sentido a las prácticas, con lo que contribuyen a dar un espíritu al capitalismo.<sup>5</sup> Como explican Boltanski y Chiapello, este es el punto más débil del dispositivo de la red, porque “todo se apoya en los hombros de un ser excepcional que no siempre se sabe cómo formar ni cómo reclutar, sobre todo en cantidades suficientes” (Boltanski y Chiapello, 2016, 128; la traducción es propia).

Además, para que los empleados “se pongan la camiseta” (Entrevista a ex empleado de ET, 2014), se “sientan parte” del proyecto y sean conscientes de su *performance* individual, se los hacía partícipes de los resultados de la empresa, como también sucedía en el caso del GLG.

Desde inicios de los años 1990, la empresa también empezó a ofrecer capacitaciones en tecnología agropecuaria, gerenciamiento y técnica organizacional a su personal permanente. Comenzó utilizando los cursos ofrecidos por AACREA, para después desarrollar los propios al interior de la empresa. En especial desde 2003, estos cursos estuvieron más centrados en buscar la alineación de las visiones personales con la visión de una empresa en proceso de expansión, cuyo tamaño hacía cada vez más difícil el contacto directo de los empleados con el fundador. En este aspecto fueron centrales los llamados “cursos de inmersión”, uno de los dispositivos para la “transmisión de valores y conceptos” a los empleados (FISOA, 2012, 133).

*El concepto de empresario que propuso Alvarado comprendía un apoyo a la capacitación continua de sus colaboradores a partir de una visión íntegra de la persona, que también redundaría en una mejora de la competitividad. Valorar a la gente termina mejorando la rentabilidad de la organización [...] el mayor desafío estaba en la complejidad de las personas y sus deseos y necesidades individuales. Vio en la capacitación el modo de alinear a su gente [...] el trabajo sobre los valores y sobre las capacidades, actitudes y emociones de las personas era una parte importante de la vida de la organización (FISOA, 2012, 132).*

Esto responde a una necesidad, resaltada por la literatura sobre management, de que la compañía se convierta “en un lugar de construcción de sentido, de finalidades compartidas, donde cada quien puede desarrollar su autonomía personal y, a su vez, contribuir al proyecto colectivo” (Genelot, 1992, citado en Boltanski y Chiapello, 2016, 109). Por ello, el área de Recursos Humanos se conformó en un ámbito central de la estructura empresarial.

Esta “alineación” debía alcanzar a todos los actores involucrados y no sólo a los directamente empleados por ET. “El objetivo era que todos conocieran la cancha en la que se movían y se sintieran cómodos y satisfechos con las reglas del juego” (FISOA, 2012, 132). La incorporación de las reglas del juego permite una “auto-organización” de los individuos que, como explican Boltanski y Chiapello (2016, 126), se logra haciendo que todos adhieran a la misma visión, que compartan un sentido en el cual cada quien sabe qué hacer sin que nadie le dé órdenes.

Las exigencias de auto-organización y auto-control se inscriben en un “rechazo a las jerarquías”, identificada[s] por los teóricos del management de la década de 1960 como una “forma de coordinación a prohibir en la medida en que se basa en la dominación”, rechazo llevado al extremo por los teóricos de los años 1990 (Boltanski y Chiapello, 2016, 120). Como respuesta a este problema, la empresa vista como nudo de contratos basados en la confianza propone una forma de disminuir los costos de transacción y de “liberar” a los trabajadores para que “desarrollen” sus capacidades.

En el marco de esta transformación se incita a los individuos a ser “autónomos”, si bien se trata de una autonomía sumamente reglada –tanto objetiva como subjetivamente– por medio de instrumentos de gestión del desempeño y de las capacidades individuales para adaptarse y adherir a ciertas formas de hacer y de pensar condensadas en la visión de la empresa. Para esto se recurría a estrategias discursivas que generaran convencimiento, entusiasmo y confianza entre los diferentes integrantes de la *red*. Cuando “había que convencer a la gente de sumarse a su proyecto”, Oscar Alvarado decía: “Si hay algo que pueda hacer para captar la atención de la gente y que el mensaje llegue decime de qué me disfrazo que no tengo problema” (FISOA, 2012, 109).

La cuestión del convencimiento y el entusiasmo, también recurrentes en los discursos del GLG, aparece con más énfasis aún en los de ET, ya que se resalta de manera constante “el particular talento de Alvarado para motivar e inspirar” (FISOA, 2012, 33-34). El mismo relato de la empresa sobre sus inicios hace referencia al “entusiasmo” que provocó el proyecto en los primeros inversores.

Los dueños de los campos, que eran considerados “socios en la actividad, y no simplemente arrendadores” (ET, 2009b, 10), tenían que sentirse “seguros”. Para empezar, el pago con antelación de los alquileres –muy común durante la primera etapa del *boom* sojero (2003-2008), cuando la competencia por tierras era alta– daba esta impresión de “seguridad” (Entrevista a autoridad de la Municipalidad de Saladillo, 2014). Pero la daba también el “perfil bajo” de la empresa –sobre todo en comparación con el GLG–, que no se dedicaba a “hacer publicidad” sino que establecía lazos de confianza con los propietarios de los campos a través de visitas personales asiduas de sus empleados.

## LA RED COMO FAMILIA: LA CIUDAD CONEXIONISTA TOMA CUERPO EN LA CIUDAD DOMÉSTICA

Como en el caso del GLG, la visión empresarial es presentada bajo la forma de sueños, donde las personas comparten “los mismos sueños, claves en el compromiso con la empresa, más allá de cualquier exigencia contractual” (FISOA, 2012, 47). Sin embargo, si bien la inspiración es la misma que en el GLG –el posgrado en agronegocios de la UBA diseñado por Hctor Ordóñez y su enfoque NENA (Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios)–, el discurso de la empresa como “nodo de relaciones” aparece bajo modulaciones diferentes a la hora de comunicarlo en el territorio: “Alvarado [...] lo traducía todo a su propio diccionario, concreto, palpable, fácil de comunicar” (FISOA, 2012, 123-124).

Si en el caso del GLG lo que media la disposición subjetiva es la modernidad, la inscripción en un mundo de avanzada, la sociedad del conocimiento, la tecnología y la innovación, en ET es un orden moral tradicional lo que cimentaba esa disposición subjetiva. En el orden de sentido construido por la empresa, los lazos personales, el saber quién era quién, la actitud de escuchar a todos buscaba dar un lugar a cada quien en una *gran familia*.

En efecto, el discurso cotidiano de ET homologaba la empresa con *la familia*: “ET se define como un grupo de personas y familias que comparten sueños y valores” (ET, 2009a, 7), como “varias familias que compartían una visión del mundo” (FISOA, 2012, 22). “Oscar les armaba planes estratégicos, les planteaba cosas como cómo veían la empresa a cinco o diez años o cuál es el objetivo de *la familia*” (FISOA, 2012, 44-45; el destacado es propio) (Entrevista a Patricio Gómez Sabaini, citado en FISOA, 2012, 100).

Como se vio, se buscó “entusiasmar” no sólo a las primeras familias de inversores sino también a aquellos en quienes la empresa tercerizaba las labores (contratistas) o a quienes alquilaba las tierras, y a quienes debía sumar a su *familia*:

*Los discursos de ET eran para su gente, primero. Hablaban para afuera, de hecho, hacían unas exposiciones [donde] hablaban a todos estos como que “perteneían”, eran todos hijos de la misma madre, digamos [...] hablaban de una gran familia, todo esto era una gran familia* (Entrevista a PyME de Saladillo, 2014).

Es decir que la *familia*, en su calidad de *red*, abarcaba también a empleados directos, propietarios de la tierra, prestadores de servicios, que debían “alinearse” con el proyecto: “La familia era la red, pero siempre hablaban de la familia. Lo centralizaban en la familia. Cuando hablan de la familia, entonces, se refiere a los contratistas y a la familia propiamente dicha”, es decir, a los empleados directos (Entrevista a autoridad de la Municipalidad de Saladillo, 2014).

Sin embargo, por un lado, “la empresa ET venía para dar bienestar y trabajo a las familias, y por otro lado hizo desaparecer cuanta familia existía de la faz agropecuaria” (Entrevista a ex miembro del INTA-Saladillo, 2014). En efecto, fue sólo durante el primer período de expansión que se financió a los contratistas: “El tema es que esta gran familia, de entrada, ellos les dieron el dulce [...] a los hijos mayores les das el dulce, los otros que se arreglen, viste, bueno, esto es más o menos lo mismo, los primeros contratistas [...] como no había tecnología y eso, a ellos les dieron una manito, digamos” (Entrevista a PyME de Saladillo, 2014).

Tal era la importancia de la idea de la *familia* en la empresa que en las primeras entrevistas laborales también hacían hincapié en la familia de cada postulante antes que en temas estrictamente profesionales. Esto hizo que, a diferencia del GLG, en esta etapa la empresa no se profesionalizara y que continuara distribuyendo las responsabilidades por lazos familiares o de amistad.

Es decir que, en el territorio, el espíritu conexionista se desplegaba bajo un orden de justificación propio de la ciudad doméstica descrita por Boltanski y Thévenot (2006). En este tipo de ciudad, el bien común está definido por la tradición, y los valores que priman son la fidelidad, la lealtad. La confianza se erige como grandeza doméstica por excelencia (Thévenot, 1996, 7). Este orden doméstico de la confianza realza las relaciones personales y las demostraciones de confianza como cualificaciones propias del bien común, pero a la vez “supone ir más allá del cerco local del cara a cara, de la ayuda personal, la amistad, el círculo o la red de personas de confianza. Supone hacer generalizable a todos [...] un juicio de confianza y de reputación” (Thévenot, 2001, 11; la traducción es propia). Para ir más lejos, el autor sostiene en otro texto que “el examen de la confección de compromisos durables y con buenas apoyaturas ofrece un pasaje de las teorías de justicia a las teorías de las organizaciones, al invitar a considerar las organizaciones como dispositivos heteróclitos destinados a hacer fecundar tales compromisos y contemporizar una pluralidad de imperativos” (Thévenot, 1996, 10; la traducción es propia).

Por eso es importante entender la constitución de un compromiso al interior de la *empresa en red* a través de justificaciones del orden doméstico. Si en el GLG se plantea un escenario donde el más “grande” es el ciudadano del mundo global, que genera conexiones entre los seres a escala planetaria, la raíz católica de las familias fundadoras de ET siguió presente en un discurso laicizado en el que se engrandece al “buen empresario” y el “buen ciudadano” que es fiel a su familia y a sus creencias es un ser que genera “seguridad” y “confianza”.

En el discurso de ET, las relaciones basadas en la confianza pretendían ser un “esquema de acuerdos de colaboración [...] que van más allá de una transacción puntual y de corto plazo”, que desbordan las

transacciones puramente mercantiles y las relaciones “jerárquicas” o el mero contrato (FISOA, 2012, 124-125). Bernard Baudry (1994) muestra que, en efecto, en el ámbito industrial la confianza funciona como una forma de eliminar la incertidumbre en la ejecución de contratos de tercerización y en las de empleo directo. La confianza es entonces un mecanismo de coordinación en estas relaciones, y se diferencia de, pero a la vez convive con, otros mecanismos, como el de autoridad, que reposa sobre un sistema de penas y recompensas (Baudry, 1994, 43). Como explica Luhmann, allí donde existe la confianza “hay un aumento de posibilidades para la experiencia y la acción, hay un aumento de la complejidad del sistema social y también del número de posibilidades que pueden reconciliarse con su estructura, porque la confianza constituye una forma más efectiva de reducción de la complejidad” (Luhmann, 2005, 14).

## LA “EMPRESA-CATEDRAL”, UNA EUTOPIA SOCIAL: POR UN PROYECTO DE 700 AÑOS

Para lograr la confianza y simplificar la complejidad social –o, desde una perspectiva williamsoniana, la complejidad de la “firma”–, la *empresa-red* se proponía ser “Un lugar en el mundo” (FISOA, 2012, 134), un proyecto a largo plazo. El “sueño” de Alvarado era el de “una empresa capaz de durar 700 años”, como un “proyecto virtuoso, perdurable y trascendente centrado en las personas” que se alejara de “la noción de ‘negocios’, que veía como cortoplacista y anclada solamente en los vaivenes de una rentabilidad miope” (FISOA, 2012, 23). Alvarado discutía con sus empleados “sueños de mediano y largo plazos. Esa dimensión a futuro parte del día a día que construía Alvarado” (FISOA, 2012, 133). Un video institucional relata “Una historia que es parte de nuestra cultura y que, creemos, refleja bien cómo sentimos El Tejar”:

*Miguel Ángel fue a recorrer la construcción de una catedral. Al llegar vio a tres picapedreros picando piedra, pero con distintas actitudes. Uno con cara de aburrido, el segundo con un poco más de ritmo y ánimo, y el tercero con un entusiasmo bárbaro. Intrigado, Miguel Ángel le preguntó al capataz: “¿y a estos qué les pasa?” [...] Se acercaron al primero y le preguntaron: “¿qué estás haciendo?”. El primer picapedrero, con cara de aburrido y molesto, le contestó: “¿No ven? Estoy picando piedras”. Fueron hacia el segundo, que tenía mejor ánimo y el doble de productividad que el primero [...] “Yo estoy cumpliendo con mi trabajo, tengo una familia que alimentar”. Intrigados, se acercaron al tercero. Este estaba muy divertido trabajando, con una productividad tres veces mayor que el segundo y seis veces mayor que el primero [...] “Yo estoy construyendo una catedral” (Vidal, 2003).*

Con este video “Alvarado planteaba así una analogía con quienes hacían ET, con miras en la construcción de una catedral de 700 años” (FISOA, 2012, 116-117). Esto incluso “entusiasmaba” a los dueños de los campos, que deseaban ingresar a la *familia*. Otro video era utilizado en la “inducción a ET”, que consistía en charlas de capacitación de las que participaban todos los integrantes de ET, “desde el cadete a los directivos”. En él aparecía Oscar Alvarado “evangelizando” sobre la empresa, exponiendo la misión y los valores de ET. Entregaban este video para que los empleados lo miraran por lo menos una vez por semana. La idea subyacente era que “el compromiso con la empresa era en definitiva el compromiso consigo mismo” (FISOA, 2012, 136).

A esto también contribuía el “ritual anual del Día de ET [que] tenía que ver con la idea de inclusión de la familia y también de alineación para reforzar la relación de cada persona con la empresa” (FISOA, 2012, 138; el destacado es propio). La idea del “ritual” no es casual ya que la religión católica y la asistencia a misa eran obligatorias, según el estatuto de la empresa.

Para terminar, debe decirse que, como en el GLG, en este caso el compromiso con la empresa también se desplaza al compromiso con la sociedad y con el país, con la Argentina enunciada como “la otra gran empresa” (FISOA, 2012, 219). Se trata de una “visión trascendente y de largo plazo [...] como horizonte fundamental en la consolidación de la empresa y la sociedad en la que se desarrolla” (FISOA, 2012, 34). En este caso se hablaba de construir una “empresa eutópica”, “una comunidad ideal”, un organismo que se encuentra en el lugar correcto, cuyo comportamiento pretende alcanzar el lugar “bueno”, donde cada persona puede llevar adelante una buena vida. La “eutopía”, concepto del pensador Tomás Moro, hace referencia a un lugar armónico (*eu* en griego significa “armonía”, y *topos*, “lugar común”), donde reinan la felicidad ideal y la perfección. Este desplazamiento de la empresa ideal a la sociedad ideal se hace eco de la preocupación, también

presente en la literatura sobre *management* de la década de 1990, por incentivar a los empleados al generarles el “sentimiento de que su trabajo contribuye al bien general” (Waterman, 1990, citado en Boltanski y Chiapello, 2016, 109), de forma que este proyecto oriente la acción y dé “una razón para vivir”.

Ello viene acompañado de una transustanciación del carácter del líder empresarial al líder social, que desarrolla una multiplicidad de acciones de Responsabilidad Social Empresaria, en las que Alvarado era el “líder capaz de convencer a las piedras”, con “seguidores naturales que lo apoyaran casi sin darse cuenta” (FISOA, 2012, 57), que buscaba “afianzar equipos de trabajo inspirados, autónomos y comprometidos con los valores de una organización alineada con los principios de una sociedad solidaria” (FISOA, 2012, 31); “la persona que mantenía a todo el grupo en armonía” (FISOA, 2012, 101). Pero también “emprendedor visionario capaz de sortear las diferencias aparentemente insalvables [...] líder carismático convincente a la hora de superar prejuicios ideológicos” (FISOA, 2012, 31), un hacedor de consenso social por su “fe en el consenso y la conciliación de diferencias como la manera más sana de construcción” (FISOA, 2012, 58).

En este desplazamiento la *red* aparece nuevamente como forma de sociedad deseable donde “todos ganan”: “En lo profundo, el concepto implícito en la negociación con la red se centraba en la idea de una sociedad con objetivos compartidos –que a cada uno le fuera lo mejor posible–, que comparte información, aunque cada uno mantiene una completa autonomía. Era la quintaesencia de la relación ganar-ganar” (FISOA, 2012, 122).

## CONCLUSIONES

A través del análisis de las prácticas discursivas de dos megaempresas agropecuarias se abordó el aspecto ideológico del dispositivo de la red, esencial para comprender el xito de sus prácticas no discursivas (productivas, comerciales, financieras). La generación de un compromiso de gobierno de la empresa y la justificación de la acumulación flexible que el *modelo en red* supone son sugerentes acerca de las implicancias subjetivas y objetivas de la representación de la sociedad como una *red*.

La estabilización en el tiempo de este modelo flexible de acumulación no hubiera sido posible sin cierto grado de compromiso entre los actores involucrados, que se inscribe en lo que Valeria Hernández (2009, 49) reconoce como una “solidaridad de facto” entre actores muy diversos en torno al modelo del agronegocio. Aquí se analizaron específicamente las prácticas discursivas de interpelación de los diferentes “grupos de interés” que participan del modelo (empleados directos, contratistas, propietarios de tierras, proveedores de insumos y, por contraste, también inversores), cuyo consentimiento fue central para ponerlo en marcha. En primera instancia, el compromiso se logró gracias a la configuración de la visión empresarial bajo un formato utópico, acompañada por una “misión” clara que indicase hacia dónde debía dirigirse la acción colectiva.

Las prácticas empresariales fueron más lejos al desplazar sus discursos desde la utopía empresarial a la utopía social. De este modo, lograron plantear un principio del “bien común” generalizable: a cada quien según sus capacidades (de tejer redes, adaptarse, ser flexible, etc.), y así darle una justificación individual-colectiva a la adhesión al proyecto empresarial reticular. Según Boltanski y Chiapello (2016), el “mundo en red” está organizado sobre la base de “proyectos” gobernados por un gestor o *manager*, quien da coherencia y sentido a las acciones individuales. Este discurso, proveniente de la teoría del *management*, y del que las megaempresas se hacen eco, postula que la propia actividad de coordinar proyectos “genera valor”.

Por eso, el gestor –o la empresa gestora, en este caso– de la *red*, al constituir una pieza central en la “generación de valor para todos”, tiende a definir los términos de su apropiación para cada uno de los actores involucrados. Esta ganancia está justificada por el hecho de que el *manager* es “justo” en la medida en que no se queda para sí beneficios que pueden esperarse de las conexiones que establece, sino que intenta distribuirlos entre los colaboradores. Su mayor grandeza es entonces la de ser un “mediador” que sabe “crear vínculos” y contribuye a “tejer redes” (Boltanski y Chiapello, 2016, 175). Las posibilidades de expansión de la *red* como modelo productivo flexible no pueden entenderse sin el despliegue de este discurso.



Pero ese discurso debió “hacer pie” en un territorio, anclarse, convertirse en forma de regulación de la organización productiva, pero también social, para lo que se combinó con otros órdenes de justificación. Esto está vinculado con el hecho de que los discursos de las megaempresas se entreveran con los de las “instituciones hegemónicas” que las representan (AAPRESID, AACREA).

Como explican Boltanski y Chiapello, los órdenes de justificación –o ciudades– se combinan para dar lugar a los diferentes espíritus del capitalismo. Si el segundo espíritu, que correspondería al régimen de acumulación fordista, se basaba en un compromiso entre la ciudad industrial y la cívica, los casos analizados inauguran un espíritu conexionista basado principalmente en la ciudad por proyectos. En esta ciudad, la grandeza de los seres está dada por su capacidad de mediar la confección o el relajamiento de los lazos en función de proyectos que buscan el bien común. La actividad del mediador es valorada en la medida en que genere proyectos o se integre a proyectos iniciados por otros; es decir, que se inserte en “redes”, las cree o las extienda a través de lazos de confianza que permitan la coordinación.

En los discursos de ambas empresas estudiadas, el gestor (la megaempresa) se convierte en una especie de “mano visible” de la producción y distribución de riquezas, puesto que ordena las piezas del juego económico. La empresa gestora, además, se muestra “responsable” por la sociedad en su conjunto. Sin embargo, la traducción territorial de este modo de justificación sugiere combinaciones con otros órdenes de justificación que dan lugar a regulaciones implícitas diferentes de la acumulación. El caso de ET resultó ser el más llamativo, al combinarse con lo que Boltanski y Thévenot denominan la ciudad doméstica –basada en la dependencia personal, la tradición y la proximidad– y dar lugar así a relaciones paternalistas al interior de su *red*.

Las prácticas discursivas se sirvieron de la *red* para justificar el modo de acumulación flexible. Al desarmar la utopía de la acumulación flexible a través de una crítica de la *red*, se pudo dar cuenta de las relaciones de poder en su interior. Este hecho llama la atención sobre la importancia de considerar las prácticas discursivas en los análisis sobre “redes de producción”, pero también sobre las formas de justificación de la acumulación flexible en el capitalismo en general. Estas prácticas discursivas se vieron complementadas por la incorporación de técnicas motivacionales que buscan alinear la “visión” empresarial con la visión personal, y que los individuos vivan su existencia colectiva y cumplan con sus objetivos de vida a través de la participación en la “misión” empresarial. El caso de ET es particularmente elocuente al respecto, ya que al homologar la empresa a una catedral y reclutar, además, personal de creencia católica, logró efectivamente que muchos de sus empleados sintieran que transcendían en sus vidas al trabajar en la empresa. Es una de las formas en las que se fortalecieron los mecanismos de adhesión individual al proyecto empresarial.

Para perfeccionar los dispositivos de explotación de la naturaleza humana, las empresas estudiadas introdujeron en el sector agropecuario nuevos instrumentos de “gestión de talentos” (o de recursos humanos, según una versión conceptual históricamente anterior). Por un lado, ponen en práctica técnicas provenientes de otros sectores (financiero, industrial), que se proponen “motivar” y “desarrollar” a las personas, como el *coaching* o el *mentoring*. Estas técnicas procuran dar a los individuos una “motivación psicológica” que, según la perspectiva weberiana, necesitan para consagrarse a las tareas cotidianas que exige la acumulación de capital. Por otro lado, utilizan instrumentos de medición de este “compromiso con la empresa” como las evaluaciones (y auto-evaluaciones) de desempeño. Al ser las personas valoradas en función de su motivación y compromiso con los proyectos empresariales, y proporcionar instrumentos para medirlos, estas técnicas dan al *modelo en red* “formas inéditas de poner a prueba a las personas y las cosas y, por ello, de nuevas maneras de tener éxito o de fracasar” (Boltanski y Chiapello, 2016, 35). Esto no está separado del espíritu del capitalismo que estas empresas contribuyen a dar forma. Las personas solo tienen lugar en la *red* en la medida en que se adaptan a sus exigencias de flexibilidad.

Como modelo de negocios, la *red* así planteada desdibuja la explotación de la naturaleza humana (y también la extrahumana), lo que en el sector agropecuario tiene consecuencias materiales fundamentales. Una de estas consecuencias es la especialización y la fragmentación del trabajo que provoca. En el caso de las megaempresas, esto se ve no sólo en los diferentes tipos de contratistas que participan de su *red* sino

también en los empleados directos de la empresa. Como modelo societal, la *red* reconfigura la autopercepción de los sujetos, ya que propone nuevas formas de medir la grandeza de los seres y las cosas. Este modelo es profundamente neoliberal puesto que plantea exigencias de orden individual para resolver conflictos que emergen de la organización de la sociedad como colectivo.

## REFERENCIAS

- Artopoulos, A. (2015). *Desarrollo Informacional en América Latina. Casos de Pioneros de Buenos Aires (1980-2014)* (Tesis doctoral). Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona, España. Recuperado de <http://tdx.cat>.
- Baudry, B. (1994). De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance. *Sociologie Du Travail*, 36(1), 43-61.
- Bernhold, C. y Palmisano, T. (2017). Relaciones sociales, concentración de capital y construcción de consenso en el agronegocio. Un caso de estudio. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, 46, 105-140.
- Bisang, R. y Anlló, G. (2014). Impactos territoriales del nuevo paradigma tecno-productivo en la producción agrícola argentina. *Serie Documentos de Trabajo del IIEP, FCE-UBA*. Recuperado de <http://bibliotecadigital.econ.uba.ar>.
- Bisang, R., Anlló, G. y Campi, M. (2008). Una revolución (no tan) silenciosa. Claves para repensar el agro en Argentina. *Desarrollo Económico*, 165-207.
- Boltanski, L. y Chiapello, È. (2016). *Le nouvel esprit du capitalisme*. París: Gallimard.
- Boltanski, L. y Thévenot, L. (2006). *On justification: economies of worth*. Princeton: Princeton University Press.
- Boyer, R. y Freyssenet, M. (2006). *Glossaire des notions élaborées pour analyser les trajectoires des firmes et identifier les modèles productifs*. París: GERPISA.
- Burawoy, M. (2015). *Produire le consentement*. Montreuil: La Ville brûle.
- Cabrini, S., Hermelo, F., Forteza, J. y Kosacoff, B. (2007). *Los Grobo*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés. Recuperado de <http://losgrobo.com.ar>.
- 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.
- Craviotti, C. (2012). Las explotaciones familiares en el agro pampeano: controversias y perspectivas. *Revista Pueblos y fronteras digital*, 7(14), 6.
- de la Garza Toledo, E. (2000). La flexibilidad del trabajo en América Latina. En E. de la Garza Toledo (Ed.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (1ª ed.). México: Colmex/FLACSO/UNAM/Fondo de Cultura Económica.
- El Tejar (2009). *El Tejar. Un sueño compartido* (4ª ed.). El Tejar Ltd.
- Fernández, D. A. (2010). Análisis de los límites que propone una ley de arrendamientos a la concentración económica en la región pampeana. *Documentos de trabajo del CIEA*, Centro Interdisciplinario de Estudios Agrarios, IIHES, FCE/UBA.
- Fernández, D. A. (2016). ¿“Empresas red” en la agricultura pampeana? Un enfoque inadecuado. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, 44, 5-38.
- Fourier, Ch. (1971). *The Utopian Vision of Charles Fourier. Selected Texts on Work, Love, and Passionate Attraction* (1ª ed.). Boston: Beacon Press.
- Fourier, Ch. (2001). *Le nouveau monde industriel et sociétaire ou Invention du procédé d'industrie attrayante et naturelle distribuée en séries passionnées*. Recuperado de <http://classiques.uqac.ca> (Trabajo original publicado en 1829).
- Fourier, Ch. (2006). *El falansterio* (2ª ed. electrónica). Recuperado de <http://enxarxa.com>.
- García, S. (2007, octubre). *La nueva Dirección por Conciencia (DpC). ¿Qué es y qué pretende?* Top Ten Management Spain, Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales. Recuperado de <http://salvadorgarcia.eu>.
- Gras, C. (2012). Los empresarios de la soja: cambios y continuidades en la fisonomía y composición interna de las empresas agropecuarias. *Mundo agrario*, 12(24).

- Gras, C. y Hernández, V. (2013). El modelo agribusiness y sus traducciones territoriales. En C. Gras y V. Hernández (Eds.), *El agro como negocio: producción, sociedad y territorios en la globalización*, (pp. 49-66). Buenos Aires: Biblos.
- Gras, C. y Hernández, V. (2016). *Radiografía del nuevo agro argentino. Del terrateniente al empresario transnacional*. Buenos Aires: Siglo XXI Argentina.
- Grobocopatel, A. (2009). Gestión de Talentos (en el marco de la Responsabilidad Social Empresaria). Presentado en IX Jornadas de Actualización UCEMA, Argentina. Recuperado de <http://ucema.edu.ar/rrhh2009/download/grobocopatel.pdf>
- Grobocopatel, G. (2 de mayo de 2012). La agenda del desarrollo sustentable. *La Nación*. Recuperado de <http://lanacion.com.ar>
- Grobocopatel, G. (2014). *Bases conceptuales para el desarrollo sustentable*. Recuperado de <http://econ.unicen.edu.ar>
- Grupo Los Grobo. (2009). *Grupo Los Grobo, 1984-2009*. Recuperado de <http://grupolosgrobo.com>
- Henket, H.-J., y Heynen, H. (Eds.). (2002). *Back from utopia: The challenge of the modern movement*. Rotterdam: 010 Publishers.
- Hernández, V. (2013). Genealogía de una elite rural: elucidación antropológica de una práctica de poder. *Mundo agrario*, 13(26).
- Hernández, V. (2009). La ruralidad globalizada y el paradigma de los agronegocios en las pampas gringas. En C. Gras y V. Hernández (Eds.), *La Argentina rural: de la agricultura familiar a los agronegocios* (pp. 39-64). Buenos Aires: Biblos.
- Kotbi, G. (2008). *Transformation postsocialiste des industries automobiles est-allemandes et tchèques#: une application de la théorie des modèles productifs* (Tesis doctoral). École des hautes études en sciences sociales (EHESS), París, Francia.
- Llach, J. J. (2012). Oscar Alvarado y la segunda revolución agrícola. En Fundación para la Integración Social Oscar Alvarado (FISOA) (Ed.), *Oscar Alvarado: emprender con valores*, (pp. 7-14), Buenos Aires: Sudamericana.
- Luhmann, N. (2005). *Confianza*. Barcelona: Anthropolos.
- MacVicar, D. y Throne, D. (1992). *Managing high-tech start-ups*. Boston: Butterworth.
- El Estado debe “acompañar el desarrollo” de los emprendedores (7 de julio de 2015). *Minuto Uno*. Recuperado de <http://minutouno.com>
- Nichols, J. y Ordoñez, H. (2003). Agronegocios, escenarios turbulentos, economías emergentes, Argentina. Caso Los Grobo (p. 34). Universidad de Buenos Aires / Texas University. Recuperado de <http://losgrobo.com.ar>
- Novick. (2000). La transformación de la organización del trabajo. En E. de la Garza Toledo (Ed.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 123-147). México: Colmex/FLACSO/UNAM/Fondo de Cultura Económica.
- Página oficial del GLG (2017), <http://www.losgrobo.com>, consultado el 25-05-2017.
- Sosa Varrotti, A. P. (2019). Las megaempresas del agronegocio: un estudio del modelo productivo a partir de las prácticas empresariales. *Revista Estudios Socioterritoriales*, 26.
- Sosa Varrotti, A. P. (2015). Las megaempresas en las redes de producción del agronegocio argentino. Un análisis estructural. *Revista Teoria e Cultura, Universidade Federal de Juiz de Fora*, 10(2), 45-59. Recuperado de <http://www.ojs2.ufjf.emnuvens.com.br>
- Sosa Varrotti, A. P. y Frederico, S. (2018). Las estrategias empresariales del agronegocio en la era de la financiarización. El caso de El Tejar. *Mundo Agrario*, 19(41), 1-19.
- Thévenot, L. (1996). Justification et compromis. *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, 789-794. Recuperado de <http://www.gspm.ehess.fr>
- Thévenot, L. (2001). Les justifications du service public peuvent-elles contenir le marché? En A. Lyon-Caen y V. Champeil-Desplat (Eds.), *Services publics et droits fondamentaux dans la construction européenne*, París: Dalloz, 127-143.
- Vidal, M. (2003). *Video institucional de El Tejar*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=BCzLNLEjkO0>

Waterman Robert, 1990, *Les Champions Du Renouveau*. París: InterEditions.

## NOTAS

- 1 Utilizo la bastardilla para términos nativos y las comillas para referencias textuales.
- 2 Para un análisis estructural de las prácticas no discursivas implicadas en el despliegue de las “redes de producción” de las megaempresas, véase Sosa Varrotti (2015): al posicionarse en los núcleos de sus *redes*, estos actores poseen mayor control sobre los flujos de recursos que el resto de los actores. En Frederico y Sosa Varrotti (2018) y Sosa Varrotti (2019), se analiza la flexibilización de la producción y del trabajo que promueven estas empresas con su modelo de negocios en *red*, su participación en la financiarización de la agricultura y el vínculo de ambos aspectos con los procesos de concentración que facilitan.
- 3 Ambos empresarios, Alvarado desde AACREA y Grobocopatel desde AAPRESID, fueron personajes centrales en la legitimación de nuevas prácticas en el agro (tecnológicas, financieras, organizacionales, comerciales). AACREA es una asociación de gran relevancia en la legitimación de la acción empresaria en el ámbito rural que fue hegemónica desde la década de 1960 hasta que, con el giro neoliberal y la globalización de la economía mundial, AAPRESID comenzó a representar un nuevo liderazgo. Esta última nuclea a dirigentes ruralistas autodenominados “empresarios innovadores” (Hernández, 2013). Para un análisis detallado de las organizaciones de las elites agrarias, véase Gras y Hernández (2016).
- 4 Charles Fourier (1772-1837) y Robert Owen (1771-1858) idearon sociedades utópicas basadas en el principio de la asociación y son considerados padres del cooperativismo. Según estos pensadores, la asociación entre las personas generaría, dentro de determinadas condiciones, la armonía social.
- 5 Alvarado hablaba de llegar a un “capitalismo sensible” a través de una “dirección por valores” o “por conciencia”, activando “más utopía en el *management*” y aplicando “más *management* a la utopía” (García, 2007).