

ISBN 978-950-33-1740-2

**María del Carmen Lorenzatti
Verónica Ligorria
(Comps.)**

Jóvenes y adultos urbanos y rurales.

Sujetos, políticas y prácticas



Jóvenes y adultos urbanos y rurales.

Sujetos, políticas y prácticas

María del Carmen Lorenzatti

Verónica Ligorria

(Comps.)

**Colecciones
del CIFYH**



Jóvenes y adultos urbanos y rurales. Sujetos, políticas y prácticas / Eva Mara Petiti... [et al.]; compilación de María del Carmen Lorenzatti; Verónica Ligorria. - 1a ed. - Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Filosofía y Humanidades, 2023.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-950-33-1740-2

1. Acceso a la Educación. 2. Educación Rural. 3. Adultos Jóvenes. I. Petiti, Eva Mara. II. Lorenzatti, María del Carmen, comp. III. Ligorria, Verónica, comp.

CDD 370.91734

Publicado por

Área de Publicaciones de la Facultad de Filosofía y Humanidades - UNC

Córdoba - Argentina

1º Edición



Área de

Publicaciones

Diseño de portadas: Manuel Coll y María Bella

Diagramación: María Bella

2023



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.



La obligación de *trascender*: familia y empresa en una asociación agrotécnica en Córdoba

Sofía Ambrogi*

Este capítulo pretende compartir algunos avances de la tesis doctoral, en la cual trabajé sobre las experiencias formativas de empresas familiares asociadas del mundo rural cordobés a lo largo de las últimas décadas. Si bien mis primeros recortes se enfocaban en las expresiones institucionales de la asociación, con el paso del tiempo comencé a preguntarme sobre los miembros que componían esta asociación y sus trayectorias familiares.

A partir de la realización de una investigación etnográfica con fuerte acento en un enfoque histórico, fui desplegando una serie de estrategias metodológicas que me permitieran dar cuenta de las trayectorias formativas, productivas y de participación política de los miembros de distintas generaciones. Para ello armé un corpus de investigación que reunió entrevistas individuales y grupales en profundidad, instancias de observación participante en reuniones de la asociación, archivos y documentos oficiales de la institución entre los cuales se encuentra una revista gráfica de amplia difusión dentro del sector.

Una propuesta metodológica que guio gran parte de mi trabajo de campo desde el comienzo fue la actividad de rastreo, tomada prestada por el historiador Ginzburg, quien propone iniciar la exploración investigativa a partir de la persecución de huellas o síntomas que puedan asociar elementos que -al principio- pueden parecer inconexos entre sí. Esta invitación me fue muy útil a la hora de navegar por la cultura material impresa de mis nativos y me llevó en muchos casos a enriquecer el armado de mis entrevistas y la realización de observaciones. Es así como la categoría nativa de *familia*, que no aparecía como dimensión relevante en las distintas etapas de relevamiento de antecedentes de mi referente empírico, se me fue presentando en distintas instancias, a lo largo de diversas fuentes y con distintas entonaciones a lo largo de las décadas.

* Centro de Investigaciones María Saleme de Burnichon
sofi.kest@gmail.com

Para este capítulo propongo una breve introducción al referente empírico, para dar lugar a la descripción detallada de una reunión de un grupo de esta asociación, enfocándome en la dimensión *familiar*. A partir de esa exposición pretendo recuperar algunos indicios que me permitan ir hilando la centralidad que tiene la reflexión sobre los elementos familiares y empresariales en tanto legado y herencia para este grupo.

Una breve introducción a los Grupos CREA

La Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA) es una institución técnica que surge hacia fines de la década del cincuenta en distintos puntos del país, con la intención de constituir grupos de trabajo que enfrenten problemas productivos y de gestión de las explotaciones agropecuarias. A partir de una organización territorial, que les permitía enfrentar problemas productivos similares, y una estructura organizacional-institucional, que incentivaba tejer relaciones con otros actores técnicos, lograron posicionarse a lo largo de las primeras décadas de la segunda mitad del siglo XX como voceros legitimados de la innovación y el desarrollo agropecuario. Una diversa cantidad de autores analizaron su rol como entidad técnica en el agro argentino a lo largo del tiempo (Ambroggio y Torres Castaño 2019; Gras y Hernández 2016; Gutiérrez 2020; Liaudat 2017). Una de las particularidades sobre las que se llama la atención a la hora de caracterizar a este autoproclamado *movimiento*, es la construcción del pasaje de productor a empresario innovador. El enfoque sobre esta figura y dimensión singular se explica, en parte, porque en la mayoría de los trabajos el interés radica en la relevancia de la dimensión técnica y tecnológica de esta institución. Desde la misma retórica de AACREA, sobre todo en sus primeros años de existencia, efectivamente existe una fuerte impronta del carácter innovador que debe adoptar el dueño del campo sobre su explotación. Hasta entrados los años ochenta, la referencia concreta de mujeres o miembros familiares diversos son prácticamente inexistentes en la revista de divulgación bimensual de la asociación, la revista CREA. En distintas ocasiones tuve la oportunidad de discutir con colegas que conocían a mi referente empírico, quienes insistían vehementemente en caracterizar al *movimiento* como organización de productores, de empresas, pero no de familias. Esta chapa sería un mero recurso estilístico para contrarrestar la imagen negativa que tiene el sec-

tor del campo en el imaginario social, logrando con ese sustantivo aggiornarse a las de los agricultores familiares.

Sin embargo, la *familia* aparece constantemente en el trabajo de campo: aparece nombrada como miembro ideal, la *familia CREA*, durante toda la década de los '70 en los diversos números de las revistas oficiales. Aparecen allí mismo a mediados de los '80 señalizadas como problema: la *empresa familiar rural*. Con el advenimiento de los procesos identificados por los actores como la *reconversión productiva*, aparece la *empresa familiar* y los recambios generacionales como tópico de discusión donde las dimensiones familiares, de gestión empresarial y las prácticas productivas se ven conjuntamente interpeladas. Aparece, finalmente, como *familia empresarial* en las últimas décadas, atravesada por un discurso fuertemente marcado por el coaching ontológico. Una categoría que no deja de repetirse con el pasar de los años es la *trascendencia*; utilizada en diversos escenarios y bajo distintos propósitos, será sin embargo clave para comprender por qué los productores deciden organizarse, asumir y militar una identidad CREA, y cómo estas elecciones se relacionan con la reproducción del grupo familiar, así como con las aspiraciones hegemónicas de clase.

No les importa trascender: discusiones en una reunión CREA

Como mencioné anteriormente, la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola asume tempranamente una forma organizativa a partir de un anclaje territorial y la organización en Grupos por cercanía geográfica y/o afinidad productiva. Esto generó tempranamente una configuración territorial del asociativismo, que no siempre coincidía con los límites provinciales ni departamentales. Es importante reparar en las formas organizativas, ya que este *movimiento* asume como central la estrategia de generar capital político, a partir de constituirse en un colectivo con saberes territoriales específicos, que son traducidos como reconocimiento y respaldo a la hora de gestionar recursos y disputar políticas públicas. Los conocimientos especializados que se construyen en estos grupos fueron con el paso de las décadas sistematizadas y utilizadas para la organización y reproducción de un sector. Es por ello que en distintas instancias (Ambrogi 2019; Ambrogi 2021a y 2021b) me enfoqué en el análisis etnográfico de las reuniones como momentos privilegiados para analizar cómo los productores aprendían a ser *empresarios innovado-*

res; qué conocimientos eran valorizados en estos espacios y cuáles eran las voces expertas que las legitimaban; quiénes, cómo y a través de qué dinámicas se participa en estos espacios. Para abordar estas cuestiones fui realizando una extensa etnografía con documentos, a partir de los cuales intentar reconstruir las modalidades que había asumido históricamente, los contenidos que se trataban en distintas regiones, y la diversificación de sus participantes. Estos registros los fui combinando con la realización de observaciones -a menudo participantes- en distintas reuniones de grupos CREA de la región Centro y Córdoba Norte. Esta estrategia metodológica me permitió acceder a un universo bastante complejo: los documentos me posibilitaban una mirada histórica que en la observación contemporánea se me perdía, al mismo tiempo que el *estar ahí* me posibilitaba acceder a todas las experiencias que quedaban por fuera del puño normativo de la pluma editorial. En los próximos párrafos intento detenerme en una descripción detallada de una reunión CREA, focalizándome lo más posible en lo que nos compete en este momento, el entramado familiar, para después dar paso a hilvanar lo recaudado aquí con los demás indicios recaudados en otras instancias de investigación.

Si bien el trabajo con fuentes documentales y entrevistas realizadas a socias de primeras generaciones me indicaban que las reuniones de grupo se realizaban en las estancias de los socios, en la actualidad se asumía a menudo otra costumbre. No en todos los grupos es necesario desplazarse hacia los campos para realizar el tradicional paseo por las distintas unidades productivas: la mayoría no vive en sus campos, algunos ni siquiera son dueños, sino que alquilan, y además como suelen decirme “no es necesario”.

Los grupos se conforman de entre 10 y 12 empresas, cada mes se reúnen en el lugar pautado por una de ellas para discutir el desenvolvimiento de aquella anfitriona para el “corto mediano y largo plazo”, exhibiendo la visión, misión y los problemas a los que se enfrenta actualmente. Esto, sin embargo, ocupa sólo un momento de la reunión: la parte expositiva. Las reuniones CREA tienen instancias de exposición, discusión, información y esparcimiento sumamente marcadas.

Mientras desayunamos mate, té, café, facturas con los organizadores de la reunión, asesora y dueños de la empresa respectivamente, comienzan a llegar el resto de los socios. Las conversaciones matutinas giran en torno a una gran variedad de temas: los campos de Santa Fe están volvien-

do a usar arado porque los suelos ya se hicieron inmunes al paquete tecnológico; M. se clavó una espina de acacia negra en la mano cuando se cayó del caballo el otro día y le está supurando fuerte; el sobrino de A. se está por ir de viaje con el de B., con quienes fueron juntos a la misma escuela y ahora trabajan en la misma empresa; rememoran algunas anécdotas del cumpleaños de cincuenta de la asesora del grupo, al que fueron todas las familias de los presentes.

Una vez que nos encontramos reunidos alrededor de 15 personas, comienza una ronda de presentación, sobre todo para presentarme a mí y a otro invitado, representante de una ONG que se dedica al servicio de la reforestación. Las personas se presentan con nombre completo, edad, estado civil y nombre del cónyuge, cantidad y género de los niños, profesión, el nombre de la empresa que representan, si tienen campo indican dónde está ubicado. A veces también especifican la cantidad de tiempo que participan en el CREA y/o funciones que desempeñan. Soy la única persona con estado civil soltero y sin descendencia.

Luego viene la presentación de la empresa de los hermanos Molle. Los Molle se incorporaron hace pocos años a este grupo y provienen de *otro palo*: el negocio inmobiliario rural. Si bien, como exponen en su presentación, *les gustan las vacas*, por el momento solamente se dedican a la agricultura (rotación soja/maíz) en tierras alquiladas en la provincia de Córdoba. Compraron hace unos meses un terreno amplio de varios miles de hectáreas en el norte provincial, que se encuentra para este momento en proceso de reacondicionamiento. La función de la reunión es exponer al resto de los participantes las características generales de la empresa, las proyecciones de crecimiento a futuro y los limitantes con los que se están encontrando actualmente. Esta oportunidad la tienen una única vez al año, razón por la cual se necesita llevar adelante una exposición bien organizada y con *números pulidos*. No importa en este momento adentrarnos en los detalles que hacen específicamente a esta exposición, pero sí remarcar una discusión que se da en algún momento: el objetivo de los hermanos Molle es crecer económicamente en un corto plazo. Ellos tienen *cuatro patas*: agricultura, ganadería, inmobiliaria y financiera. Va quedando claro a lo largo de la exposición que por el momento visualizan a la agricultura (soja/maíz) como la pata que más ganancia les está dando en un corto y mediano plazo. Al mismo tiempo, esa rentabilidad se presenta como problema: limita el crecimiento en tanto que no pueden

invertir, desde su perspectiva, en otras actividades que les gustarían más, como las vacas. Se generan cortas discusiones respecto al *foco*, que el resto de los participantes (todos varios años más grandes y con campos propios) no parecen entender: ¿por qué no enfocarse en una sola pata? ¿por qué diversificar tanto? ¿por qué no tornar el campo recientemente adquirido en ganadero?

Los hermanos Molle en algún momento tienen que calmar las aguas. Sacan a relucir una vieja frase “el campo es para vivir pobre y morir rico”, con la cual no se sienten identificados. Ellos no vienen del campo, no tienen *el rollo de la transcendencia*. Dicen que *no quieren trascender, no están haciendo una empresa para otros. Si a sus hijos no les interesa el campo que adquirieron, se vende y listo. Quieren desarrollar, vender cuando haya que vender y estar tranquilos: nada extraordinario.*

Como el campo que adquirieron no se encuentra todavía apto para la realización de agricultura, alquilan varias hectáreas en distintas zonas de Córdoba, les cuesta conseguir campos para producir. Algunos socios les discuten esta escasez de campo, dicen que por ahí se alquilan, pero quizás no a precios que estén ellos dispuestos a pagar, pero que si hicieran los números saldrían ganando igual. Los hermanos asientan, pero no están dispuestos a trabajar por ciertos precios, aunque en las cuentas salgan ganando. Según ellos, no quieren *prostituirse por el sistema de alquileres: es una cuestión de valores*. Quieren alquilar a largo plazo, con buenos propietarios, dentro de la provincia y con precios que les convengan. No quieren ausentarse demasiado de sus familias y su vida en la ciudad.

Posteriormente se realiza reuniones de discusión en dos grupos, de los cuales los hermanos Molle son excluidos. Se intenta debatir sobre los principales puntos de la exposición para hacerles devoluciones, teniendo en cuenta una serie de *filtros* propuestos por los hermanos. Estos *filtros* van a orientar a los socios a no recomendar cuestiones que estén fuera del alcance o de las perspectivas de los expositores. El grupo en el que me encuentro “participando” utiliza la herramienta de *tormenta de ideas*: van mencionando al azar algunos elementos de la exposición y conocimientos personales que tienen sobre los hermanos, para ir armando la discusión. Una persona va anotando en la computadora aquellos puntos que considera relevantes. Algunas cuestiones me llaman la atención: los productores admiran la capacidad de los Molle de *gitanizar tiempos y costos*, aun cuando eso lleva a *demasiada diversificación*. Les llama la atención que,

pese a ser hermanos y tener una sociedad, cada cual pareciera dedicarse a su propio negocio, en puntos del país distintos (uno en Córdoba y otro en Formosa). Según ellos, les falta un plan estratégico porque no hay prioridad en un tipo de producción y además no aprovechan del todo la posición de uno de ellos como agente inmobiliario rural. No solamente hay que saber dónde hay campo disponible, sino que tienen que ser capaces de cosechar relaciones con los dueños del campo. Lo que ellos ven como prostitución es no entender los tipos de vinculación que se necesitan a la hora de insertarse en la actividad agrícola, para lo cual es indispensable barbechar las oportunidades con los dueños.

Volvemos al living, en el cual desarrollamos la primera instancia de la reunión, y ambos grupos les dan sus devoluciones, intercambian opiniones, muchas veces guiadas por imágenes ilustrativas y metáforas. Los hermanos agradecen y se da lugar al almuerzo, ya pasadas las dos de la tarde. Mientras nos armamos pancitos de carne con salsas, mi informante clave, E., se encuentra hablando con otra persona sobre la presentación. Para ella, las evaluaciones que hacen sobre los costos y beneficios de las distintas actividades productivas, inmobiliarias o financieras, están atravesadas por otro tipo de lógica empresarial. Les importa hacer plata, no *trascender*. La empresa es en teoría familiar, porque ellos dos son hermanos, pero no hay un trabajo en conjunto, ni tampoco una planificación de hacer un traspaso a sus hijas cuando sean mayores o incorporar otros miembros familiares de generaciones venideras a la gestión. Los hijos heredarán dinero: mientras más, mejor. E. entiende que existe una diferencia en las formas de entender la empresa, y que esa radica justamente en la cuestión de la *trascendencia*. A los hermanos Molle no les interesa *trascender*. Ella no concibe a la empresa como una propiedad suya, así como tampoco considera que el campo le pertenezca, aunque lo gestione y esté a su nombre. Es un *bien común* del cual tienen que beneficiarse todos los miembros de la familia, estén o no económicamente activos. Ella cree que tiene que haber roles bien definidos, para que los malentendidos en la familia no se expresen en malestares en cuanto a la gestión, y viceversa. Es una cuestión de comunicación, por eso la formación en *coaching* es tan fundamental. Me incorpora a la charla con ese puntapié, porque sabe que a ella llegué por un socio CREA al que había entrevistado antes, quien me comentó sobre la especialización en *coaching* ontológico por parte de grandes referentes del *movimiento*. Me comenta algo revelador: *hoy en día el movimiento CREA*

no es tanto su metodología. La metodología era antes, cuando existían problemas productivos. Ahora los problemas son otros: financieros, impositivos y de traspaso. Por eso el tema de los CREA ahora es la trascendencia: qué le vamos a dejar a las próximas generaciones.

Ya se acerca el final de la jornada. Sigue la ronda de noticias, en donde un vocero cada mesa de trabajo, mesas temáticas compuesta por representantes de diversos grupos CREA de la región, comenta lo trabajado durante el último mes. Se mencionan avances en la articulación con entidades del sector, como el INTA, la Bolsa de Cereales y el Ministerio de Educación provincial. A varias de las personas que participan en estas mesas de trabajo, también las cruzaron hace poco tiempo en el anterior mencionado festejo de cumpleaños. Existe una continuidad en las redes de circulación por la que se mueven estos actores. Se comentan algunas modificaciones tributarias, se informan sobre algún crédito disponible para la compra de maquinaria y se intercambian los precios que cotejan sus diversos contadores. Seguido a esto se pasa a la última etapa expositiva, guiada por una tablilla Excel que cada representante de las empresas participantes tuvo tiempo de rellenar antes de la reunión. Los ítems a rellenar son: nombre de la empresa; ¿cómo estás vos y tu flia?; campaña 22-23; ¿qué info de escenarios de precios estás manejando?; ¿sembras o analizaste sembrar fuera del país?; ¿cómo sentís el estado de ánimo del grupo?

Comienzan por el primer punto. Entiendo por el tipo de comentarios recolectados a lo largo de toda la jornada, que la mayoría de los participantes se conocen íntimamente entre sí, y que incluso han mandado a sus hijos a colegios similares o trabajan juntos. Comentan viajes próximos que están por hacer sus hijos, el estado de sus nietos, los quehaceres de las esposas que no se encuentran presentes (hay dos mujeres agrónomas en la reunión, representantes de sus empresas). Luego de una extensa jornada, los participantes se saludan rápidamente y yo me retiro del lugar.

Empresa y familia en CREA: algunas aproximaciones

Este breve recorte de una observación realizada durante mi trabajo de campo, intenta resaltar aquellos momentos interpretados por mí como significativos, en los cuales la familia en términos nativos se hace presente y adquiere relevancia para mis interlocutores. Como mencioné anteriormente, a la hora de abordar este sector empresarial, muchas veces

se ha dejado de lado la preocupación por los elementos de configuración familiar por diversas cuestiones: ya sea porque era una dimensión que no ayudaba a echar luz sobre las innovaciones técnicas que permitían avanzar sobre la caracterización del modelo de agronegocios, ya sea porque es considerado una categoría “falsa” que es utilizado por este actor con intenciones políticas para despertar simpatía en la mirada pública. No me interesa en este escrito postular la veracidad del componente familiar a la hora de analizar las empresas que conforman los grupos con los que trabajo. Considero que la familia es un elemento significativo que guía y articula núcleos de sentido en torno al ser empresario, y un tipo específico de empresario -el CREA. La mayoría de los participantes de este grupo comparten experiencias -en sentido thompsoniano- que se nutren de trayectorias formativas, laborales y de socialización en común. En términos históricos, se puede ver cómo la participación en un grupo asociativo, pero también de generación de redes solidarias (Córdoba, 2019), significó en casos concretos la supervivencia del campo o de la empresa familiar en épocas de crisis. En diferentes entrevistas, así como en el intercambio con E. más arriba, hacerse cargo de la empresa en épocas de crisis, como fue la reconversión productiva durante los noventa, implicaba tomar decisiones que no eran consideradas como individuales, sino que impactarían a las generaciones venideras. Los grupos CREA compartían, en los ojos de mis entrevistados, una mirada similar sobre el campo, la empresa familiar agropecuaria, vista como un bien común no individual que debería incluir a la mayor cantidad de miembros familiares posibles y crecer en el tiempo. A menudo una experiencia individual como ésta, a una colectiva, se traduce como *trascendencia*. Hay distintos significados del uso de esta palabra.

La *trascendencia* del simple productor al empresario rural o innovador era una metamorfosis que se lograba únicamente mediante la aplicación de una especial metodología de trabajo (la metodología CREA) desarrollado en espacios de formación en particular (las reuniones de grupos). Estos grupos completaban su proyección en la conformación de redes donde los *resultados* eran *transferidos*, otro ejemplo donde los conocimientos generados dentro del grupo *trascendían* y eran *derramados* hacia la sociedad. Una tercera reflexión sobre esta categoría, que es la que se estuvo refrendando en este trabajo, vincula la *trascendencia* ligada al relevamiento generacional y a la proyección de la unidad económica y social a través del tiempo.

Como vimos en el apartado anterior, existe una clara disputa entre los objetivos de *trascendencia* por parte de socios con cierta trayectoria dentro del *movimiento*, respecto a otros recién llegados. Me parece ilustrativa la observación de la reunión donde los hermanos Molle presentaban su empresa, porque justamente permite trazar algunas diferencias entre las formas de entender la conjunción empresa-familia desde las miradas nativas. La forma de pensar a la empresa como fragmentada (cada hermano se hacía cargo de partes distintas del negocio) era una cualidad que llamaba la atención, casi siempre para bien: es una de las dificultades más frecuentes que me mencionan entrevistados, y en este caso era interpretado como producto de una empresa nueva, recién iniciada. Las actividades productivas llevadas adelante por los hermanos eran muy similares a la de la mayoría de los socios participantes, así como también lo son las aspiraciones al crecimiento económico. Sin embargo, existían diferencias fundamentales respecto a cómo pensar la empresa. Para los hermanos, la empresa debía presentar la menor cantidad de molestias posibles, era pensada de manera “unigeneracional” y se podía medir en términos de capital y liquidez. Para los participantes de generaciones más viejas y ligadas históricamente a la producción agropecuaria, la empresa no puede pensarse como unidad separada de la familia: es un bien común en la que, si bien hay roles de liderazgo y tomas de decisión, existen proyecciones a largo plazo que involucran generaciones pasadas y venideras. Existen otras formas de entender el trabajo: mientras que para los hermanos Molle era visto como *sacrificio, molestia y que no vale la pena prostituirse por un campo*, muchos de los participantes expresaban placer por la negociación contrato tras contrato con las familias a las que les alquilaban campo, por los trabajos *mientras tanto*, pensándose de entrada en otro ritmo temporal que los hermanos Molle no estaban contemplando.

Existen distintas lecturas sobre el trabajo, la rentabilidad y la empresa en sí, porque hay experiencias de clase distintas claramente marcadas. Para los hermanos Molle existe la pretensión de vivir bien y cómodamente en el hoy, son los ejemplos exitosos de una generación que proviene de padres profesionales de una clase media urbana. Quienes conforman el resto de los socios del grupo, saben que no se juega solamente el éxito individual o siquiera el familiar: de sus estrategias de reproducción depende el éxito o no de un perfil socio productivo que se considera exitoso, pero constantemente amenazado, tanto por el estado como por la sociedad ci-

vil. En este sentido, retomando algunas líneas que esboqué antes, la trascendencia es múltiple y se encuentra concatenada, reuniendo los destinos familiares en tanto generaciones y en tanto grupo de pertenencia y clase.

Reflexiones finales

En este capítulo propuse elaborar un acercamiento a la noción de familia y su vinculación con la empresa, en el referente empírico de la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA). Con el paso de las décadas estas empresas experimentan relevos generacionales en la dirección de las explotaciones, reconfigurando en muchos casos la dinámica de funcionamiento de los grupos de trabajo, unidad anclada territorialmente en la que desarrollan su principal participación asociativa. A partir de un corpus de fuentes diverso, producto del trabajo etnográfico en la región Centro y Norte de Córdoba entre 2019-2021, planteo como anticipación hipotética que la participación de las familias productoras dentro de la asociación consistió, entre otras cosas, en experiencias de reproducción social, familiar y de clase.

Como di cuenta en el último apartado, la constante mención y tematización de la familia es traída a colación tanto durante momentos de esparcimiento como en aquellos de orden expositivo o de presentación. Dar cuenta que el grupo CREA es -de cierta forma- familia, habilita que se desarrollen una serie de intercambios signados por la solidaridad. Compartir *números*, pasarse *contactos*, poder expresar críticas y recibirlas, son prácticas que contribuyen a crear mejores empresarios, que a la vez sólo pueden crear y recrearse en un ambiente que comparta ciertos lazos de familiaridad. Sin embargo, no es únicamente a través del presente etnográfico que pude reconstruir la centralidad de las concepciones nativas sobre los componentes familiares.

A lo largo del recorrido documental de las revistas CREA, pude observar cómo a mediados de los ochenta comienza a adquirir cada vez más relevancia la categoría de empresa familiar rural, intensificándose su uso en los noventa. Con ella aparecen nombradas, por primera vez, las *señoras* ya no como meras acompañantes de sus esposos, sino como participantes en reuniones para tratar la *cuestión de la empresa familiar rural*. En un congreso en Córdoba realizado en 1984 se menciona que, en aquella época, estas mujeres identifican que los emprendimientos tienen dificultades en

cuanto al tiempo que se les dedica al trabajo (no se le dedica tiempo suficiente a la familia y no se sabe delegar); problemas de comunicación (*empresarios* que no saben advertirle a los familiares sobre las dificultades de la empresa y falta de comprensión por los miembros que están por fuera de ella y no viven en los establecimientos); la exclusión de las mujeres en la toma de decisión, lo que lleva a la falta de arraigo de la mujer en el campo. Advierte la editorial “hay un elemento prioritario que es la familia: si esta no funciona, no hay empresa que funcione” (Revista CREA, n°109, 1984).

Hay que llamar la atención que a partir de los años noventa, la llamada reconversión productiva coincide con el cambio de dirección de varias empresas y la incorporación de las primeras mujeres en cargos jerárquicos ejecutivos. No creo que sea casual que, frente a este escenario, y con la emergencia de políticas públicas de género promulgadas durante el gobierno alfonsinista, el foco en la asociación haya virado -aun sea en términos discursivos- del *empresario innovador* en singular a la *empresa familiar* en plural. En este sentido quiero remarcar, siguiendo a Neiman (2013), que la democratización -siempre relativa- de las relaciones de género durante las últimas décadas se expresa en una mayor planificación familiar en torno a la herencia de la tierra y la toma de decisiones en la gestión y traspaso de las empresas. Llama la atención cómo muchos problemas que se manifiestan en los ochenta siguen actualmente muy vigentes (problemas de delimitación de roles y delegación de responsabilidades, comunicación asertiva, entre otros). Conviene remarcar cómo actualmente muchas de estas cuestiones se encuentran fuertemente interpeladas por el marco interpretativo del coaching ontológico. El coaching como perspectiva administrativa se viene desarrollando y problematizando desde la década de los noventa (Kilburg, 1996), y encuentra dentro del sector agropecuario un nicho privilegiado para instalarse debido a la intensidad de los problemas familiares a la hora de pensar el relevo generacional de las empresas. Autores como Gonnet (2013) señala que esta herramienta da cuenta de la sofisticación del discurso del management, que surge en un momento de crisis de legitimidad del capitalismo intentando centrarse en los aspectos flexibles y de autorregulación de los entornos laborales, por encima de estrategias que apuntan al control. Varios de mis entrevistados, a su vez referentes dentro del *movimiento* CREA, son coachs certificados y llevan adelante muchas capacitaciones dentro de la asociación desde esta perspectiva. Una de las cuestiones que me mencionan a menudo es el

cambio de postura: de los hechos a la interpretación, de lo monocromático a lo policromático. Muchas veces en los relevamientos generacionales o las sucesiones se ven grietas, posiciones contrapuestas. A partir de su formación dentro de esta perspectiva, fueron dándose cuenta que la mayoría de quienes participaban en estos espacios formativos tenían trayectorias agropecuarias. Los problemas que atravesaban y experimentaban familiarmente, como unidades, se repetían a lo largo de todo un sector. El coaching ontológico les brinda las oportunidades de sanar el pasado familiar, a la vez que les permite proyectarse exitosamente en el tiempo desde la gestión empresarial.

Nuevamente, lo familiar y la reproducción social de la clase se encuentran solapadas en las explicaciones nativas. Aunque no me lo mencionen, algo del escenario político nacional se cuela en estas interpretaciones: grietas, veredas opuestas, y un sujeto social capaz de recomponer el tejido resquebrajado. Quedará para futuros avances de trabajo seguir profundizando en estos relatos.

Bibliografía

- Ambrogi, S. (2021a). Comunidades de práctica y experiencias formativas en la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (1960-1999). En XXVII Jornadas de Historia Económica, UNCUYO Mendoza. Actas en prensa.
- Ambrogi, S. (2021b). De empresas multinacionales a asociaciones técnicas. En Ambrogi y Cragnolino Comp. Experiencias formativas en espacios rurales en transformación (p. x-x) Córdoba: Colecciones CIFFyH. Disponible en
- Ambrogi, S. (2019). Ver, juzgar, actuar: prácticas formativas en las publicaciones de un grupo empresarial de productores agropecuarios. En XI Jornadas de Investigaciones en Educación, Córdoba. Disponible en <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/12877/TOMO%20III.%20XI%20JIE%202019.pdf?sequence=10&isAllowed=y>

- Córdoba, M. S. (2017). *La solidaridad en tiempos del agronegocio*. Buenos Aires: UNSAM Edita.
- Ginzburg, C. (1995). Señales. Raíces de un paradigma indiciario. En Gilly, A. et al. *Discusión sobre la historia*. Taurus: México.
- Gonnet, P. (2013). El discurso contemporáneo del management. El caso del coaching ontológico. *Estudios Gerenciales* 29(126), 86-91
Disponibile en <https://www.redalyc.org/pdf/212/21228397010.pdf>
- Gutiérrez, T. (2020). Entidades agrarias y estrategias educativas (Región pampeana, Argentina 1960 a 2017). *Revista Austral de Ciencias Sociales*, (38), 269-289.
- Gras, C. y Hernández, V. (2016). *Radiografía del nuevo campo argentino*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Kilburg, R. (2000). *Executive coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Liaudat, M. D. (2017). Los agronegocios aterrizan en la escuela: análisis de las estrategias educativas de AAPRESID y AACREA. En *Estudios Rurales*, Vol. 7, No 12, 40-74.
- Neiman, M. (2013). La herencia: los(as) hijos(as) y el tránsito entre generaciones en la agricultura familiar de la región pampeana Argentina. *Estudios Sociológicos De El Colegio De México*, 31(93), 899-920. <https://doi.org/10.24201/es.2013v31n93.111>