

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA**  
**Tesis Licenciatura en Sociología**

**Construcción de identidades laborales de los  
trabajadores zafrales citrícolas**

**Laura Font**

**Tutor: Francisco Pucci**

**2000**

**CONSTRUCCIÓN DE IDENTIDADES LABORALES DE LOS TRABAJADORES ZAFRALES  
CITRÍCOLAS. ESTUDIO DE CASO: MILAGRO S.A.**

I.	INTRODUCCIÓN	2
II.	MODERNIZACIÓN DEL AGRO Y AGROINDUSTRIALIZACIÓN	2
III.	COMPLEJO CITRÍCOLA	3
	Esquema de la cadena citricola	6
IV.	LA EMPRESA	6
V.	ANTECEDENTES	8
VI.	OBJETIVOS	9
VII.	IDENTIDADES LABORALES, CULTURAS DE TRABAJO	9
VIII.	SITUACIÓN LABORAL, CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO EN EL CITRUS.	14
IX.	HIPÓTESIS DE TRABAJO	15
X.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	16
	<i>X.i Técnicas de relevamiento</i>	17
	<i>X.ii Técnica de Análisis</i>	17
	<i>X.iii Quiénes fueron entrevistados</i>	17
XI.	CÓMO SON LOS COSECHADORES DE MILAGRO S.A. DE ACUERDO AL CENSO, 1997	18
XII.	DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE TRABAJO Y SUS DIFERENCIAS CON EL ANTERIOR	21
XIII.	CÓMO VEN LOS COSECHADORES SU TRABAJO	22
	<i>XIII.i Acceso</i>	22
	<i>XIII.ii Valoración del trabajo</i>	23
	<i>XIII.iii Calificación y Aprendizaje</i>	23
	<i>XIII.iv Condiciones de Trabajo</i>	24
	<i>XIII.v Identidad y el grupo</i>	24
XIV.	CUÁLES SON SUS COMPORTAMIENTOS PRODUCTIVOS	24
	<i>XIV.i El trabajo de calidad</i>	24
	<i>XIV.ii Absentismo</i>	25
	<i>XIV.iii Control</i>	25
	<i>XIV.iv Destajo y riesgo</i>	26
	<i>XIV.v Picardías o sabotaje</i>	26
	<i>XIV.vi Cooperación</i>	26
XV.	CÓMO SE DISTINGUEN LOS COSECHADORES	26
	<i>XV.i Trabajo bien hecho vs. Trabajo mal hecho</i>	26
	<i>XV.ii Compañerismo vs. Individualismo</i>	26
	<i>XV.iii Mujer y esfuerzo</i>	26
	<i>XV.iv Formalidad y profesionalización vs "rebusque"</i>	26
XVI.	CONCLUSIONES	26
XVII.	BIBLIOGRAFÍA	26
XVIII.	ANEXOS	26
	Anexo 1: Descripción de Variables	26
	Anexo 2: Promedio de Ingreso per Cápita del Grupo familiar, según distintos grupos	26
	Gráfico 1 - Nivel Educativo de los Cosechadores de Citrus	26
	Anexo 4: Gráfico 2 - Distribución por Género de los Cosechadores de Citrus	26
	Anexo 5: Gráfico 3 - Edad de los Cosechadores de Citrus	26
	Anexo 6: Gráfico 4 - Antigüedad en la Citricultura medida en Años	26
	Anexo 7: Gráfico 5 - Ingreso per Cápita en los Hogares de los Cosechadores de Citrus	26
	Anexo 8: Gráfico 6 - Intención de Volver en la Próxima Zafra	26
	Anexo 9: Gráfico 7: Uruguay: Ciclo Anual de Producción (1978,1997 y estimado al 2004)	26
	Anexo 10: Gráfico 8: Uruguay: Participación de Uruguay en las exportaciones mundiales y del Hemisferio Sur	26
	Anexo 11: Gráfico 9: Uruguay: Evolución del Empleo Zafral en el Pico de la zafra	26
	Anexo 12: Gráfico 10: Tipo de Empleo en la Interzafra de Citrus	26
	Anexo 13: Pauta revisada de entrevista a Cosechadores de citrus, Quinta 5, Milagro S.A.	26
	Anexo 14: Formulario del Censo a Cosechadores de Citrus, 1997.	26

# CONSTRUCCIÓN DE IDENTIDADES LABORALES DE LOS TRABAJADORES ZAFRALES CITRÍCOLAS.

## ESTUDIO DE CASO: MILAGRO S.A.

### I. INTRODUCCIÓN

La presente monografía es producto del informe final del Taller Central de Sociología del Trabajo y las Organizaciones, y de una segunda instancia de revisión bibliográfica y de análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo. Se trata de un estudio de corte empírico cuyo objetivo fue ejercitarse en la recolección, procesamiento y análisis de datos.

La sociedad rural latinoamericana está signada por lo étnico, las formas productivas tradicionales, la agricultura y la pobreza. Uruguay es diferente. Es un país ganadero, y la agricultura es marginal en cuanto a territorio. La diferencia étnica no está presente. La imagen del Uruguay rural es la de un país vacío. La agroindustria agrícola se impone en este contexto. ¿Cuál será su fuerza de trabajo?

Durante la realización de este estudio, surgieron diversas interrogantes: ¿Cómo plantearnos el problema de la identidad sin quedar atrapados en una visión estática, atemporal y casi sustancialista? ¿Cómo hacer del problema de la identidad un problema sociológico? ¿Cómo abordar la identidad en una perspectiva a la vez relacional, considerando que la identidad necesita cierta permanencia? Este informe es producto de las respuestas que dimos a estas preguntas tanto como de la falta de respuesta.

### II. MODERNIZACIÓN DEL AGRO Y AGROINDUSTRIALIZACIÓN

La modernización agrícola está ligada a transformaciones profundas en los mercados internacionales y en las políticas comerciales nacionales. El concepto de complejo agroindustrial se introduce para dar cuenta de los cambios producidos, que trascienden la tradicional dicotomía latifundio/minifundio con que se analizaba la situación del agro.<sup>1</sup> La emergencia de empresas agrarias capitalistas, obliga a repensar el empleo rural, y la configuración de los distintos grupos sociales vinculados a la producción agrícola reorganizada en forma de complejo.

Un complejo agroindustrial implica el "funcionamiento articulado de la agricultura con otras actividades de tipo industrial o comercial"<sup>2</sup>. La expansión de las cadenas agroalimentarias mundiales conlleva la homogeneización de la producción, la integración vertical, la uniformización tecnológica y de pautas de consumo, y todo esto, cambios institucionales y organizacionales.

Los enfoques de agroindustrias surgen de concepto de "agribusiness", "sistema alimentario integrado verticalmente, independiente y constantemente cambiante."<sup>3</sup> Es un enfoque que rompe conceptualmente con el de Sector agropecuario. Los complejos constituyen entonces "cadenas productivas que integran producción de materias primas, las primeras etapas de industrialización y la comercialización de los productos finales."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Piñeiro, Diego: *Desafíos e Incertidumbres para la Sociología Agraria en la Transición hacia un nuevo modelo de desarrollo* en Piñeiro, Diego (comp): *Globalización, integración regional y consecuencias sociales sobre la agricultura*. Universidad de la República. Montevideo, Uruguay, 1996.

<sup>2</sup> Kmaid, Gonzalo: *Agroindustrias y procesos sociales: el caso de la cebada cervecera en Piñeiro*, Diego (editor): *Nuevos y no tanto. Los actores sociales para la modernización del agro uruguayo*. CIESU, Montevideo, 1991.

<sup>3</sup> Kmaid, Gonzalo: obra citada

<sup>4</sup> La Agroindustria en Uruguay 1975/90. Su estructura y dinámica de largo plazo. Fundación de Cultura Universitaria, Montevideo, 1993.

Este proceso de modernización agrícola se asocia a la creciente metropolización y urbanización de la población, industrialización, desarrollo de mercados financieros, transnacionalización y expansión de la sociedad de consumo.<sup>5</sup>

En sus diferentes fases, las agroindustrias evidencian problemas específicos en lo referente a organización del trabajo, organización jerárquica, relaciones con los trabajadores, capacitación de recursos humanos, culturas de trabajo y de empresa, etc. Por estar orientadas al aprovechamiento de los recursos naturales, dependen de los ciclos de la naturaleza para organizar su producción. Esta característica tiene como consecuencia básica, la utilización constante del trabajo zafra o estacional.

### III. COMPLEJO CITRÍCOLA<sup>6</sup>

El sector citrícola ha experimentado en los últimos veinte años un drástico crecimiento. Según el Informe Final del Proyecto Calidad, Empleo y Capacitación en el Citrus Uruguayo (Agosto, 1997)<sup>7</sup> y datos de la Comisión Honoraria Nacional del Plan Citrícola del MGAP<sup>8</sup>, entre 1974 y 1994 la producción creció un 212%, las exportaciones un 1053% y el empleo un 275%.

La producción citrícola en su origen está enmarcada en lo que tradicionalmente es la producción granjera, "combinación de cultivos intensivos (frutas y hortalizas) y animales menores (aves, cerdos)."<sup>9</sup> Sin embargo, los cambios en el contexto económico y la modernización agraria, replantean la situación del citrus. El cultivo del citrus es ahora un cultivo industrial extensivo en el uso de tierra, e intensivo en el uso de capital, mano de obra y tecnología.

En el marco del concepto de complejo agroindustrial y según la tipología elaborada por Piñeiro<sup>10</sup>, el complejo citrícola corresponde a un modelo de organización de los procesos productivos que implica la industrialización, exportación y fase agrícola. Implica un encadenamiento técnico-productivo, cuyo núcleo es la parte agrícola, plantación y prácticas de cosecha.

A pesar de la creciente agroindustrialización del sector, coexisten dos formaciones no conectadas: por un lado un conjunto de pequeñas plantaciones orientadas al mercado interno y por otro un conjunto de empresas que abarcan la mayor parte del ciclo productivo del citrus con una clara orientación exportadora. En el centro del complejo hay 12 empresas que en 1994 aportaron el 87.8% de la producción nacional, el 92,7% de las exportaciones del sector y el 65% del empleo. Las 12 grandes empresas exportadoras, están asociadas en tres grandes grupos para la comercialización y exportación.<sup>11</sup>

Como recursos naturales, la producción citrícola requiere de tierras fértiles y condiciones climáticas favorables para el cultivo. La exigencia de calidad del cultivo pasa por un adecuado cuidado de los montes (perennes) y una correcta selección y recolección en la cosecha. La mano de obra se utiliza con intensidad, sobre todo en el período zafra, y

<sup>5</sup> López Cordovez citado en Kmaid, G.: ob. cit.

<sup>6</sup> Para caracterizar al complejo se recurrió fundamentalmente a Vaillant, Marcel: *La Agroindustria citrícola en el Uruguay: Industrialización, comercialización y base agrícola*. CEPAL, Montevideo, 1993; a Massera, Ema (Dir.): *Informe Final: Proyecto Calidad, Empleo y Capacitación en el Citrus Uruguayo* - Convenio Ministerio de Trabajo y Seguridad Social - Dirección Nacional de Empleo/Universidad de la República - Departamento de Sociología. Uruguay, Agosto, 1997; y a Massera, Ema (Dir): *Informe Final: Competitividad sustentable. Proyecto de operaciones, trabajo y contrato en la cosecha en un complejo agroindustrial citrícola*. 1997- Convenio Universidad de la República (Facultad de Ciencias Sociales)- Milagro S.A.

<sup>7</sup> Massera, Ema (Dir.). *Informe Final: Proyecto Calidad, Empleo y Capacitación en el Citrus Uruguayo* - Convenio Ministerio de Trabajo y Seguridad Social - Dirección Nacional de Empleo/Universidad de la República - Departamento de Sociología. Uruguay, Agosto, 1997.

<sup>8</sup> citado en el Informe Final de Massera, Ema antes mencionado.

<sup>9</sup> Green, Raúl: *La evolución de la economía internacional y la estrategia de las multinacionales agroalimentarias*. Seminario 1989.

<sup>10</sup> Piñeiro, Diego citado por Kmaid, G. en obra citada.

<sup>11</sup> Massera, Ema: *Informe Final: Proyecto Calidad, Empleo y Capacitación en el Citrus Uruguayo, 1997*.

se requiere de la misma, calificación específica. Por las características de los recursos humanos, estos se presentan como un factor restrictivo para el desarrollo del sector.

La producción citrícola, perteneciente al sector hortifrutícola del megacomplejo agroalimentario<sup>12</sup>, enfrenta desde hace algunas décadas, pero sobre todo en los últimos años, una clara expansión en la producción de frutos de mesa de calidad para el mercado del hemisferio norte. Esta inserción en el mercado internacional se logra por el aprovechamiento de las posibilidades de la contra estación. La producción citrícola uruguaya ingresa al mercado del norte, apostando a la demanda de fruta fresca de fuera de temporada, momento en que además, encuentra la menor competencia del mercado interno y menor resistencia arancelaria.

La citricultura actualmente crece orientada a la demanda externa de fruta fresca. El excedente es industrializado, o comercializado en el mercado interno. Es una actividad que requiere gran inversión en infraestructura, tanto en caminería, en puertos, etc. En este aspecto y en el de la comercialización en el exterior, el sector actúa en conjunto.

Las etapas del complejo son: obtención de fruta de alta calidad en el monte, cosecha, transporte, empaque, transporte y comercialización. La fruta fresca de calidad se logra a través de la estandarización de la producción en aspecto, firmeza, color, tamaño, uniformidad, etc. "La fruta ostenta la mayor calidad en el árbol antes de ser cortada"<sup>13</sup>, por esto toda operación debe orientarse a preservar por el mayor tiempo posible esa calidad. En Uruguay es baja la proporción de fruta cosechada que cumple los estándares de calidad y puede ser exportada según las exigencias de los mercados que la adquieren. En el año 1992, por ejemplo, el 50% de la fruta no llegó a los estándares mínimos.<sup>14</sup>

Los factores que afectan la calidad de la fruta son la edad de los montes, las prácticas de manejo (que incluyen fundamentalmente las de cosecha), y factores agroclimáticos (heladas, por ejemplo). En el proceso de producción, es fundamental el tratamiento del monte pues en él radica la capacidad de generación de frutos. En la producción es fundamental el control de plagas y enfermedades (problemas sanitarios), y las prácticas de cosecha. De ahí que sea clave el tema de la disponibilidad y calidad de la mano de obra que realiza este trabajo. Hay que destacar además, la baja elasticidad de sustitución de factores en la fase agrícola, por lo que asume mayor relevancia el tema.

Siendo paradigmático al concepto de complejo agroindustrial, es también uno de los que tiene condiciones de trabajo más precarias en la cosecha. Las zonas citricolas del país son Norte y Sur. En el Norte los departamentos de Salto, Paysandú, Río Negro, Rivera y Tacuarembó. En el Sur, Montevideo, Canelones y San José. La forma de trabajo varía según la zona, la empresa o el mercado a que se apunte (mercado externo o interno). En algunas plantaciones se trabaja con la "camisa cosechera", que puede llegar a cargar hasta 60 kilos, mientras que en otros se utilizan bolsos (20k) o incluso baldes. La forma de pago también es variable pero la preponderante es el destajo. Predominan las organizaciones jerárquicas y por puesto de trabajo, y no hay mecanismos que faciliten la cooperación horizontal entre los trabajadores. La mano de obra es zafral, mayoritariamente compuesta por hombres, pobres y con bajos niveles educativos. En el norte existe agrupación sindical que trabaja sobre el tema de las condiciones de trabajo, pero las propias características del trabajo y del trabajador de cosecha, dificultan su organización. El sur no está sindicalizado, si bien ha habido conflictos por reclamos salariales en algunas empresas, pero surgen como movimientos puntuales y en general sin sistema de representantes.

Se ha señalado que uno de los principales cuellos de botella que tiene la citricultura para continuar ganando mercados de contra estación es en el reclutamiento de su fuerza de trabajo.<sup>15</sup> Absentismo, inconstancia, dificultades para mantener los estándares de

<sup>12</sup> Font, Bismark: *Aproximación a la cuestión agroindustrial y las relaciones laborales en la fase agropecuaria* en Derecho Laboral. Revista de doctrina, jurisprudencia e informaciones sociales. Tomo XL - Nº 186. Abril-Junio, 1997.

<sup>13</sup> Vaillant, Marcel: obra citada.

<sup>14</sup> Vaillant, Marcel: ob. cit.

<sup>15</sup> Massera, Ema: *Calidad, empleo y capacitación en el citrus uruguayo*; Vaillant, Marcel, ob. cit.

calidad de la cosecha, son problemas que se asocian a quién, y cómo se convoca para realizar el trabajo de cosecha, además de la propia organización del trabajo. Podría entonces trasladarse la pregunta sobre las características de la fuerza de trabajo que tradicionalmente se acercó a la citricultura, y las de la fuerza de trabajo que se pretende atraer y mantener.

Cuál es el proceso de formación de identidades laborales nuevas, el sentimiento de pertenencia a la empresa, el orgullo con relación al trabajo desempeñado, son preguntas que surgen frente a este problema. Entonces adquiere relevancia el conocimiento de la fuerza de trabajo vinculada tradicionalmente al sector y de aquella que se está acercando o que potencialmente lo hará, cuando se incrementa la demanda. Esta población habrá desarrollado en su trabajo referencias que la definen socialmente, y a la vez, cada uno de sus integrantes, componentes propios subjetivos que pautan el componente de su identidad que es la identidad laboral.

El trabajo zafral o estacional es aquel que "se repite todos los años en la misma época, en función del ritmo de las estaciones y de los modos de vida colectivos, efectuados en el ámbito de una empresa, donde la actividad responde a las mismas variaciones."<sup>16</sup> Se entiende por trabajador zafral, aquel "que cumple tareas que periódicamente se presentan en la empresa, sea que constituyan las únicas que ella cumpla sea que representen una intensificación de las mismas en ciertas épocas del año."<sup>17</sup>

El trabajador zafral muchas veces es un trabajador migrante, es decir que no es oriundo de la región en la que trabaja y por lo tanto, ha de alejarse de su hogar durante periodos largos. Durante el período de zafra, muchos de estos trabajadores habitan en las plantaciones, en condiciones de vida precarias. Sin embargo, la tendencia parece no ser la de grandes desplazamientos de trabajadores. La residencia es urbana, y corresponde según los datos de una encuesta realizada en Salto y Paysandú<sup>18</sup> con el lugar de nacimiento.

Además de esto, las condiciones en que se desempeñará el trabajo, muchas veces no son claramente explicitadas o son modificadas a posteriori. La sindicalización no es un fenómeno muy extendido entre los trabajadores zafrales, si bien existen dos sindicatos: el SUDORA en Salto y el UTRIA en Paysandú; y hay antecedentes de firma de convenios colectivos entre trabajadores y empresa en quintas de otras zonas<sup>19</sup>. La poca sindicalización y las características propias de la zafralidad, podrían ser una traba para el diálogo entre los trabajadores y las empresas.

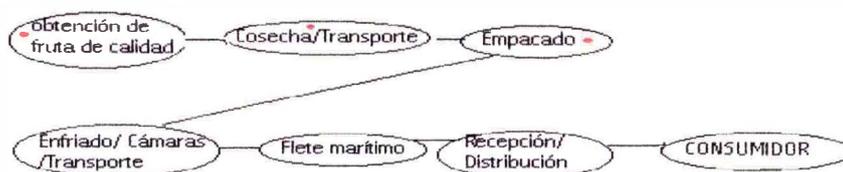
<sup>16</sup> Fernández, Hugo y Difuri, Álvaro: *Contrato de Temporada* en Derecho Laboral. Revista de doctrina, jurisprudencia e informaciones. Tomo XXXVIII - N° 177. Montevideo, 1995.

<sup>17</sup> Plá Rodríguez, Américo: Curso de derecho laboral, Tomo II, Vol. 1, Contratos de Trabajo. Ed. Ascali, Montevideo, 1978.

<sup>18</sup> Massera, Ema: Calidad, empleo y capacitación en el citrus uruguayo, 1997.

<sup>19</sup> ibidem

## ESQUEMA DE LA CADENA CITRÍCOLA<sup>20</sup>



• Etapas en que se define la calidad por tener de la fruta

## IV. LA EMPRESA

Milagro es una de las seis empresas del complejo con integración vertical, y está agrupada junto a otras en APCU (Asociación de Productores de Citrus). Es una empresa de capital multinacional.<sup>21</sup>

Milagro S.A.<sup>22</sup> cuenta con plantaciones en San José, Paysandú y Río Negro, y con dos plantas de empaque, una en Río Negro y otra en Montevideo. Es una empresa que se caracteriza por una total integración vertical. Entre las distintas variantes que señala Marcel Vaillant de modelos de articulación entre la fase agropecuaria y la comercialización, el caso Milagro S.A. constituye una unidad económica con control total sobre la etapa de procesamiento y comercialización de la fruta.<sup>23</sup>

No siendo San José un departamento con tradición de citricultura, ya presenta dificultades para la empresa, la obtención de mano de obra durante la cosecha. Según datos de un censo realizado en agosto de 1997 a los trabajadores de las quintas de San José, en el marco de otra investigación<sup>24</sup>, la mayoría de los trabajadores de cosecha de Milagro S.A., no provienen de la citricultura y si bien muestran una estrategia de anualización del trabajo (rotando por distintos trabajos) no necesariamente recurren a otros trabajos zafrales estacionales (que se repiten año tras año).

En una definición legal dice Barbagelata que como empresa agrícola se considera una plantación, en tanto ocupa "con regularidad a trabajadores asalariados y que se dedica principalmente a cultivos o producciones para fines comerciales".<sup>25</sup>

<sup>20</sup> Vaillant, Marcel: ob. cit.

<sup>21</sup> Massera, Ema: Calidad, capacitación y empleo en el citrus uruguayo, 1997.

<sup>22</sup> El trabajo de campo se llevó a cabo en la empresa Milagro S.A., específicamente en una de sus quintas del departamento de San José, ubicada en el km 41 de la ruta 1 (quinta 5), en 1998. Posteriormente, en la empresa Milagro S.A., conjuntamente con otras empresas, se siguieron realizando otros proyectos orientados a cambiar las relaciones laborales, con miras a lograr estabilidad en el trabajo, y a la vez, a mejorar la calidad del mismo para las empresas y para los trabajadores. Ref. Ema Massera.

<sup>23</sup> Vaillant, Marcel: ob. cit.

<sup>24</sup> Massera, Ema: Informe Final: Competitividad sustentable. Proyecto de operaciones, trabajo y contrato en la cosecha en un complejo agroindustrial citrícola. 1997

<sup>25</sup> Barbagelata, Héctor Hugo: Derecho del Trabajo III, Trabajo Rural, Trabajo a Domicilio. Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo, 1983.

Atendiendo a esta caracterización de la empresa, los trabajadores de la misma en su fase agrícola, ya sean zafrales o efectivos, son trabajadores rurales de plantación, y como tales tendrían características específicas. Si bien se trata de trabajadores rurales de plantación, el propio proceso de agroindustrialización, los transforma en trabajadores agroindustrializados. Esta empresa, moderna, e integrada verticalmente, es una empresa agroindustrial, y por lo tanto difiere también en sus patrones culturales de una clásica empresa agrícola o plantación.

La empresa Milagro S.A. ha emprendido recientemente una serie de cambios con miras a lograr mejores condiciones de competitividad en los niveles de productividad, calidad de producto y condiciones de trabajo.

Con este fin, se implementó durante el año 1997 una nueva forma de organizar y realizar el trabajo de cosecha. Esta experiencia se llevó a cabo en las quintas 5 y 7 (en San José) y extenderá, a partir de 1998, a las demás quintas de la empresa.

La organización clásica del trabajo de recolección obliga a cargar pesos de importancia y desplazarse con ellos hasta depositarlos. La puesta en práctica de nuevos sistemas de trabajo, en procura de disminuir las distancias a recorrer con las cargas y disminuir el esfuerzo físico, tiende a igualar las posibilidades de los trabajadores con distinta resistencia al esfuerzo, incluida la mujer en general.

Tradicionalmente concurrían cosechadores, desde los departamentos del norte del país, para trabajar a destajo, y bajo el mando de un "cuadrillero" o "contratista", que se encargaba de reclutarlos, trasladarlos, y pagarles, descontando de la de cada uno, su propia paga. La empresa ha procurado, a partir del cambio en los procesos de trabajo, y la percepción de mejores rendimientos y relacionamiento con los trabajadores, reclutarlos en la zona de la quinta y establecer una relación laboral directa. Cada cosechador pasó entonces a depender directamente de la empresa, sin pesar en esto la vía de reclutamiento. El objetivo primordial de la empresa es mejorar la calidad del producto, abatiendo las tasas de absentismo y mejorando los rendimientos.

La empresa Milagro, que antiguamente era una granja de propiedad familiar, fue adquirida hace 6 años por capitales multinacionales de la rama de alimentos. Milagro SA mantiene una política de incorporación tecnológica, blanda y dura, y de apoyo a la innovación en ese sentido. El SIS, sistema anti-heladas, desarrollado por la Facultad de Ingeniería, fue financiado y apoyado por la empresa, e instalado en algunas de sus quintas. Por otra parte, también se realizaron convenios con Facultad de Ciencias Sociales, para realizar y evaluar cambios en el proceso de trabajo y de gestión.

El objetivo que guía esta política es instaurar métodos de trabajo más intensivos para lograr mejores niveles de productividad y calidad para colocar la fruta en los mercados del hemisferio norte en contra estación.

**¿De qué manera, en un contexto de expansión comercial y cambios estructurales profundos, se reformulan o consolidan identidades laborales de los trabajadores zafrales del Citrus?**

¿De qué manera repercutirá el cambio organizacional y contractual en la formación de una identidad laboral propia de los cosechadores de citrus?

¿Qué especificidades existen de acuerdo al género, edad y procedencia de los trabajadores?

¿Qué códigos pautan los límites de esta identidad emergente?

Milagro ofrece un campo sumamente fértil de observación del problema. Orientada con fuerza al mercado mundial, se propone superar lo que identifica como trabas internas a la calidad, procurando optimizar el proceso de trabajo, mejorar las condiciones y medio

ambiente de trabajo, y seleccionando adecuadamente su personal. Para ello promueve diversas investigaciones orientadas a mejorar la calidad de la fruta en los árboles, y la calidad del trabajo de recolección de la misma, ambas fases determinantes del producto final. Tratándose de una empresa con capitales multinacionales, ha desarrollado un perfil propio promoviendo la mejor adaptación local, tanto al clima como a la población. Estas características iluminan de manera particular la pregunta propuesta.

## V. ANTECEDENTES

Paralelamente a la realización de este trabajo, encontramos un artículo de enfoque similar sobre un trabajo realizado en Chile. En éste se preguntaban por las "implicaciones que tuvo la inserción al trabajo asalariado temporal para quienes se incorporaron a él, en términos de la construcción de su identidad laboral".<sup>26</sup>

El objetivo de este trabajo era unir lo macro estructural con lo micro-social o más cotidiano a través del concepto de identidad. Como hallazgos interesantes se señalan la pérdida de centralidad de la tierra entre las nuevas generaciones; el aumento del consumo y de su lógica a partir de la mercantilización de las relaciones laborales; el trabajo como fuente de sociabilidad en las mujeres, dependiendo del momento del ciclo de vida y como fuente de afirmación de la identidad de género; y por último la identificación de nuevas formas de relaciones de poder y resistencia, por un lado la incipiente negociación colectiva basada en compartir intereses y objetivos comunes, y por otro, las formas de resistencia a las nuevas relaciones de poder como la lentitud en el trabajo, la simulación, la mala calidad o el sabotaje.

Es interesante en relación con nuestro trabajo, señalar que la población de que trata el artículo se halla inserta en la lógica de la economía familiar campesina y que se inserta al trabajo asalariado temporario como estrategia de supervivencia y muchas veces paralelamente al trabajo en el predio familiar. En cambio, la población de nuestro trabajo no posee tierra, no proviene directamente de una economía familiar campesina, sino que su procedencia es urbana o sub-urbana e incluso en su ciclo anual de trabajo, recorre zafras no rurales, aún siendo estos empleos los predominantes<sup>27</sup>. La tierra no es un valor central, pero sí tienen conceptos de *trabajo*, y expectativas sobre cómo debería ser. Otro aspecto interesante a señalar es que la forma de pago por rendimiento que se utiliza en la empresa en que se realizó el estudio, no permite la estrategia de "lentitud" como resistencia al vínculo de poder. En cambio, las estrategias de pequeños "sabotajes" o "picardías" son un aspecto recurrente en el trabajo, y si funcionan como estrategia de resistencia al poder, tienen por objetivo lograr más ingreso con menos esfuerzo a partir de "falsear" el rendimiento.

---

<sup>26</sup> Arteaga Aguirre, Catalina: *Construcción de Identidades laborales de temporeras/os frutícolas en Chile: el caso del Palqui, 1969-1997* en León López, Arturo et al (coord.): *Cultura e Identidad en el campo latinoamericano*. ALASRU. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. México, 1999.

<sup>27</sup> Massera, Ema: op.cit, pág. 76 "En síntesis, casi el 50% de los trabajadores se ocupan en actividades del sector rural, haciendo que su ciclo anual sea enteramente en ese sector."

## VI. OBJETIVOS

- Analizar las identidades laborales, entendidas desde los significados atribuidos al trabajo abstracto y concreto de cosecha.
- Analizar la incidencia de la identidad laboral y social de los trabajadores zafrales en el rendimiento (comportamientos productivos).
- Describir el proceso de trabajo.

## VII. IDENTIDADES LABORALES, CULTURAS DE TRABAJO

Se trata de analizar qué características centrales de estos trabajadores contribuyen a la formación de una identidad laboral típica de los cosechadores y a la prevalencia de determinados comportamientos productivos de bajo rendimiento: absentismo, mala calidad de trabajo.

Retomamos ahora la pregunta que guía este estudio: **¿De qué manera, en un contexto de expansión comercial y cambios estructurales profundos, se reformulan o consolidan identidades laborales de los trabajadores zafrales del Citrus? ¿Qué significa el trabajo para los trabajadores de Milagro S.A.?**

Retomando los conceptos de Pierre Bourdieu<sup>28</sup>, es posible plantear que los trabajadores que concurren a Milagro durante la cosecha poseen un cierto *habitus*, es decir, un conjunto de potencialidades objetivas que determinan la posibilidad de reconocer y reaccionar de distinta manera ante distintos estímulos. El *habitus* es un producto de la historia de esos trabajadores. Sin embargo, si el *habitus* en tanto historia naturalizada determina la formación de estrategias y por consiguiente la acción, no solamente la acción se define por el *habitus*, sino también por las posibilidades de la situación, es decir la relación de poder que está dada por la posesión del capital adecuado en cantidad adecuada a la situación de las fuerzas que se enfrentan en ese campo específico.

Si la cultura de trabajo es generadora de determinadas estrategias y prácticas, ésta se configura en las trayectorias laborales de los individuos, en una misma o en múltiples empresas, pero también implica una asignación de significado al valor trabajo, que es aprehendida desde la infancia por la situación laboral de la familia, el trabajo de los padres, hermanos, etc., la manera de presentarlo, de percibirlo, su centralidad como organizador de la vida cotidiana.

La cultura de trabajo está íntimamente relacionada con las identidades profesionales. Partimos de la idea de que los trabajadores zafrales generan algún tipo de identidad laboral, relacionada con una forma de percibir el trabajo y su relación con él. La propia identidad del trabajador zafral podrá pasar por la referencia a una cierta "mística" del trabajo zafral, por ejemplo, por la asociación de la inestabilidad del trabajo zafral a una personalidad libertaria e independiente. Las características del proceso de trabajo y las condiciones de trabajo contribuirán a configurar una identidad laboral específica, que permita vivir como "naturales" situaciones de trabajo y de vida muy precarias.

---

<sup>28</sup> Bourdieu, Pierre: *La lógica de los campos* en Respuestas por una antropología reflexiva y *Estructuras, habitus y prácticas* en El sentido Práctico.

Si, como plantean Berger y Luckmann, a la vez que se constituye la realidad social, se genera una imagen del mundo que orienta la acción<sup>29</sup>, serán esas las imágenes que nos interesará analizar. "La palabra sirve para aprender de los otros, para fabricar referentes comunes y un saber compartido, para negociar las diferencias de perspectiva, para responder a las transformaciones de las situaciones, para programar cooperaciones, para seguir los eventos, para resolver los problemas y malfuncionamientos, para producir juicios. La naturaleza colectiva del trabajo se afirma en interacciones variadas."<sup>30</sup>

Recurriendo a la definición propuesta por Berger y Luckmann, "la socialización secundaria es la internalización de 'submundos' institucionales o basados sobre instituciones. Su alcance y su carácter se determinan, pues, por la complejidad de la división del trabajo y la distribución social concomitante del conocimiento"<sup>31</sup>. Si tal socialización se realiza en la interacción en el espacio laboral, la brevedad del pasaje por la empresa y la debilidad del vínculo establecido entre la empresa y los trabajadores, dificultan la internalización de tales "submundos". Si entendemos que los significados atribuidos al trabajo, siendo parte del lenguaje, tienen carácter institucional, es posible inferir que en la socialización secundaria pueden modificarse o reafirmarse aquellos significados internalizados en la socialización primaria. La fuerza de la socialización primaria es tal, que la realidad en ella internalizada tiende a persistir aún en la socialización secundaria, que debe procurar superponerse a ella.

Si bien hemos hecho referencia previa al concepto de *habitus* propuesto por Bourdieu, no creemos excluyente esta referencia. El *habitus* implica la internalización de estructuras, y en este sentido es casi sinónimo del concepto de socialización. Ahora bien, el concepto de *habitus* que maneja Bourdieu es un constructo teórico creado en el marco de una sociedad con estructuras antiguas y firmes. En un contexto de cambios y movilidad, ¿qué utilidad teórica tiene utilizar este concepto?

Al abordar la identidad como problema, corremos el riesgo de quedar atrapados en una visión estática, atemporal o sustancialista. Recuperar el concepto de *habitus*, es buscar el camino de integrar la trayectoria de cada individuo en una perspectiva relacional. Los individuos definen estrategias de acción, se adaptan a situaciones nuevas e incorporan este aprendizaje, en función de su *habitus* y de la situación que viven, en cuanto a poderes, y tensiones propias de su ubicación en la estructura social.

Entender la identidad desde esta perspectiva, implica asumir que "en toda formación identitaria influirá la experiencia personal, la posición social, sexo, edad, en definitiva la historia personal que determina disposiciones (*habitus*), con la que jugamos en una cierta posición en el espacio social, y en la que se toma posición, se elige. Es decir, que el contexto de interacción, sumado a la historia personal, y a las elecciones de los agentes, configuran la identidad."<sup>32</sup>

En este mismo proceso en que se configuran tales culturas de trabajo, se generan identidades — "marca de pertenencia a un colectivo, un grupo o una categoría, que permite a los individuos ser identificados por los otros, pero también identificarse ellos mismos frente a otros"<sup>33</sup> — y en la referencia al grupo como colectivo y a los otros trabajadores, se generan vínculos de solidaridad entre unos y otros.

El interés por la identidad laboral de estos trabajadores no es meramente abstracto. Está enmarcado en la concepción de que los comportamientos productivos serán función no sólo de características personales, estructuras organizacionales e interacción, sino de factores culturales.

<sup>29</sup> Berger, Peter y Luckmann, Thomas: La construcción social de la realidad. Amorrortu editores. Buenos Aires.

<sup>30</sup> Lacoste, Michèle: *Langage et Travail: quelques perspectives* en Sociologie du Travail, XXXVI, Hors Série/94.

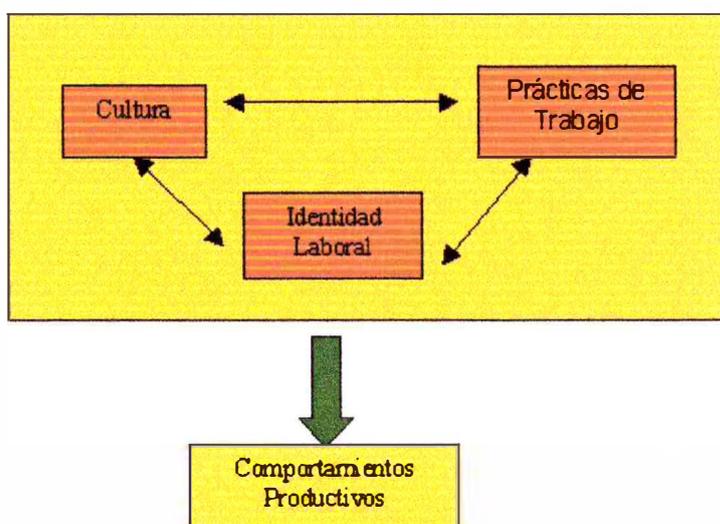
<sup>31</sup> Berger, P. y Luckmann, Th.: ob. cit.

<sup>32</sup> Arteaga Aguirre, C.: ob. cit.

<sup>33</sup> Dubar, Claude: *Identités collectives et individuelles dans le champ professionnel* en Traité de Sociologie du Travail, Coster et Pichault. Bruxelles, 1994.

El enfoque y la forma de relevamiento de los datos coloca al individuo como conducto principal de la influencia cultural en la organización. La identidad cobrará diferentes configuraciones a través de diversas culturas.

Según el modelo que proponen Erez y Earley en *Culture, Self-Identity and Work*, el Sí Mismo es el vínculo entre la cultura y el comportamiento laboral de los empleados. En este trabajo, asimilamos el concepto de Sí-Mismo de Erez y Earley, al de Identidad Laboral, de acuerdo al cuadro que se transcribe.<sup>34</sup> Estos autores remiten a su vez al enfoque de Geert Hofstede quien analizó las diferencias internacionales en los valores relacionados al trabajo. Su definición de cultura confluye con la definición que Bourdieu hace del *habitus*. Hofstede define cultura como “conjunto de programas mentales que controlan las respuestas de los individuos en un contexto dado”<sup>35</sup>, y señala que en tanto fenómeno colectivo es “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro.”<sup>36</sup>



Cualquier grupo con una historia compartida puede tener una cultura. El caso de los cosechadores de citrus de las quintas de San José de la empresa Milagro es el de una población relativamente homogénea demográficamente, pero que no ha compartido aún una historia común dentro de la empresa.

Si bien la cultura es un fenómeno colectivo, abordarla desde la identidad laboral – es decir la identidad en relación al mundo del trabajo –, permite empezar a rastrear rasgos culturales específicos que podrán dar lugar a una cultura determinada. El concepto de sí mismo, como mediador, es una estructura interpretativa dinámica, y es la representación mental de la personalidad propia la identidad social y los roles sociales.<sup>37</sup>

Retomando el trabajo de Arteaga Aguirre<sup>38</sup>, proponemos que "la construcción de la identidad laboral se refiere al proceso mediante el cual los sujetos elaboran una autopercepción de sí mismos en tanto trabajador, lo que implica el sentido y significado subjetivo que otorgaron a su trabajo."

<sup>34</sup> Erez, Miriam y Earley, P. Christopher: *Culture, Self-Identity and Work*. Oxford University Press. New York, 1993.

<sup>35</sup> Erez, M. y Earley, P. Ch.: ob. cit.

<sup>36</sup> Hofstede, Geert: *Cultures and Organizations. Software of the mind*. McGraw Hill, 1991.

<sup>37</sup> Erez, M. y Earley, P. Ch.: ob. cit.

<sup>38</sup> Arteaga Aguirre, C.: ob. cit.

Autoproclamarse parte de una cultura dada o describir la propia identidad a partir de referencia a grupos a los que pertenecemos o a los que no pertenecemos implica una operación de distinción. A estos efectos, se elaboró una pauta de entrevista de acuerdo a ciertas dimensiones que se consideraron relevantes para abordar el problema planteado. Otras dimensiones surgieron en las propias entrevistas y se incorporaron como pregunta problema. Algunas de estas dimensiones pueden ser leídas en tanto dicotomías, que colaboran en la operación de distinción antes mencionada.

Entre estas señalamos la procedencia urbano/rural; los valores asociados al trabajo rural/urbano; formal/informal, changa/oficio. Muchos de estos conceptos permiten comprender la valoración que hacen estos trabajadores de su trabajo actual, y de los distintos comportamientos productivos posibles: trabajo de calidad, compromiso y motivación vs. absentismo, trabajo mal hecho o sabotaje ("picardías"). Como dimensión de interés, la referencia al grupo o sentimiento de pertenencia a un todo, puede ser leída con relación a la empresa o los compañeros de trabajo.

La actitud frente al trabajo y al discurso de la empresa hacia la calidad podrá ser una actitud de compromiso, alistamiento, o acatamiento. Y en tal caso será probable que los comportamientos productivos se orienten a lograr un mayor rendimiento en calidad antes que cantidad. O pueden ser actitudes de desobediencia o apatía, que pueden dar lugar a comportamientos productivos como el absentismo o el trabajo desprolijo. Entenderemos las actitudes de compromiso, alistamiento y acatamiento, como aquellas en que se respetan las reglas del juego, y se realiza la tarea de acuerdo a lo esperado. La diferencia entre una y otra actitud en cuanto a los comportamientos productivos, no necesariamente es visible, ya que está referida a cómo se siente el trabajador respecto a los objetivos de la empresa, a su grado de responsabilidad. La actitud de desobediencia está referida a la resistencia del trabajador ante un sistema jerárquico que considera injusto, a través de comportamientos de sabotaje, lentitud, mala calidad. Mientras la apatía implica un desinterés y falta de energía en la realización del trabajo.<sup>39</sup>

En este trabajo, a riesgo de parecer reduccionistas, conceptualizaremos casi como sinónimos cultura e identidad, siendo el primero expresión social del segundo. Desde los proyectos de vida, y la manera de concebir el trabajo, acentuando las percepciones, valoración y expectativas de estos trabajadores, el objetivo es abordar su Identidad Social como cosechadores y su Identidad Laboral.

El trabajador está inserto en un sistema productivo determinado y en un entramado de poder que potencia la competencia, o la colaboración u otros comportamientos que inciden en la productividad. Estas características de nivel estructural - proceso de trabajo, relaciones contractuales - repercutirán en la construcción de la identidad laboral.

En el caso que nos compete, estamos frente a un nuevo proceso de trabajo y a un nuevo contrato, es decir, en un nuevo contexto de interacción laboral. En tal caso, abordar la Identidad Laboral implica preguntarse ¿cómo se define como trabajador?, e interrogarse acerca de su Identidad Social conlleva la pregunta de ¿cómo un grupo se reconoce o se diferencia de otros?

Con relación a la situación del sector citrícola, y en particular a Milagro, si bien ha empleado mano de obra zafra con intensidad, en la actualidad la proyección es que requerirá de ella aún más intensamente, ya que se han ampliado los cultivos. Además de requerir mayor número de trabajadores, el sector citrícola, en procura de lograr espacios mayores en los mercados internacionales, requerirá de esos trabajadores una forma diferente de trabajo: la fruta que va a esos mercados debe ser cortada y no arrancada, seleccionada por su tamaño y color, cuidada en su traslado. Por todo esto, no sólo demandará al mercado de trabajo más trabajadores, sino que requerirá de los mismos una nueva calidad de trabajo, una mayor estabilidad y mayor identificación con el trabajo y con la empresa.

<sup>39</sup> Senge Peter M.: La quinta disciplina y Arteaga Aguirre, C.: ob. cit.

En Milagro, a diferencia de la mayoría de las empresas citricolas, los trabajadores zafrales pasaron de ser trabajadores dependientes de un cuadrillero, con quien la empresa hacía un acuerdo, a ser trabajadores dependientes de la empresa, registrados en el BPS y por consiguiente recibiendo los beneficios sociales que antes, por estar "en negro", no recibían. Este es un aspecto interesante si se considera que implica una cierta formalización en la relación de trabajo, que se relaciona con la adquisición de ciertos derechos de ciudadanía (seguridad social).

Al respecto cabe preguntarse cómo este hecho afecta la conceptualización del trabajo zafral de cosecha por parte de los trabajadores. Aquellos trabajadores que tradicionalmente rotan por las zafras tradicionales (cosecha hortifrutícola, esquila, etc.) no establecen generalmente con quienes los contratan vínculos más que de palabra, en un régimen paralelo al de la seguridad social. En cambio, aquellos trabajadores que provienen a la citricultura de trabajos dependientes, tal vez del sector formal (industrial, por ejemplo) conceptualizarán el trabajo desde esa perspectiva que vivieron.

Si anteriormente las empresas recurrían a los trabajadores zafrales para la cosecha, y estos eran trabajadores con cierta antigüedad en el oficio y en la zafralidad, la situación actual no permite que esta situación se renueve. Los datos arrojados por una encuesta a cosecheros, realizada en el marco de otra investigación, muestran que los trabajadores de la cosecha no tienen en su mayoría más de dos años de antigüedad en la tarea (zafra a zafra), y en ese grupo, los que acuden por primera vez a la citricultura son mayoría.

Entonces, ¿será posible que exista en Milagro una identidad del trabajador zafral de cosecha? Una hipótesis que cabe plantear es que la alta rotación de los trabajadores en la cosecha y la permanente incorporación de trabajadores sin experiencia en el citrus, y provenientes de trabajos no zafrales, o no tradicionalmente zafrales, no permite aún la formación de una identidad laboral clara. Sin embargo, las nuevas características que se requiere del producto se beneficiarían de trabajadores implicados en su trabajo y por consiguiente con una clara identidad profesional.

Pero, ¿podemos hablar de la existencia de esta identidad? Cabe más bien postular la idea de que, en tanto cultura de trabajo específica del cosechador de citrus, estamos frente a una identidad emergente.

En primer lugar, al hacer referencia a los trabajadores zafrales, ¿estamos hablando de una única forma cultural? ¿Es la figura del trabajador zafral una figura que cobra nueva significación frente a los cambios operados en el mundo del trabajo: desregulación, flexibilización, tercerización, desempleo, etc.?

En particular el sector citrícola, ha proyectado un aumento de la producción, lo que implicará recurrir a un número mayor de trabajadores para cubrir la cosecha. ¿Implicará esto que se redefinan las identidades laborales?

Si en su mayoría, los trabajadores zafrales de Milagro son trabajadores jóvenes poco escolarizados, de bajos recursos y de origen ciudadano, ¿será posible proponer que estos jóvenes poseen una identidad característica del trabajador zafral? ¿O se trata más bien de una identidad emergente?

Nos preguntamos si estamos frente a actores racionales. Aún en distintas condiciones, la acción racional es sólo una parte de la acción total. Recordemos que lo que interesa es el concepto de *habitus*. La manera en que las estructuras mentales estructuran la acción, depende también de la situación que enfrentemos.

Por otra parte, ¿se trata de un actor colectivo? Si un actor colectivo se define por su capacidad de articular intereses comunes, y su capacidad de representación, no estamos frente a un actor colectivo.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Si bien han tenido ocasiones de plantear reclamaciones a través de representantes ante la empresa, están en proceso de conformación de su ser colectivo. La modalidad primera de discusión sigue siendo entre ellos la asamblea general, y los representantes han sido interlocutores promovidos como tales por la empresa. El nivel educativo bajo, que se corresponde código restringido, además de las posiciones antagónicas, dificulta lograr un registro común en el diálogo.

## VIII. SITUACIÓN LABORAL, CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO EN EL CITRUS.

Entonces, el análisis de la situación laboral resulta clave para comprender la cultura de trabajo y sus identidades laborales. Recurriremos para ello a la definición, propuesta por Neffa, de condiciones de trabajo. "Las condiciones y medio ambiente de trabajo (CYMAT) están constituidas por los factores socio-técnicos y organizacionales del proceso de producción implantado en el establecimiento (o condiciones de trabajo) y por los factores de riesgo del medio ambiente de trabajo."<sup>41</sup> Todos los elementos constitutivos actúan sinérgicamente, dando lugar a la carga global del trabajo que actúa sobre los trabajadores.

Mencionaremos algunos aspectos de las condiciones de trabajo que claramente podrían contribuir a configurar una cultura de trabajo específica de los trabajadores zafrales del citrus. La incertidumbre es un componente clave del trabajo zafral.

Si bien el trabajo se organiza en cuadrillas o equipos de trabajo a los que se les asigna un conjunto de árboles, la forma de remuneración —por rendimiento individual— no privilegia la cooperación entre los cosechadores, sumando a esto el hecho de que esos equipos de trabajo no son estables.

Por otra parte, por ser un trabajo tan vinculado a los ciclos de la naturaleza, se hace difícil establecer el límite de la jornada, las pausas semanales, etc., es decir, que la configuración del tiempo de trabajo del cosechador es variable. Asociado esto a la forma de remuneración, hace muy difícil la previsión del ingreso mensual. En caso de que factores climáticos impidan el trabajo en una jornada entera, existe un acuerdo de que los trabajadores perciban un porcentaje del promedio diario de los últimos cinco días de trabajo. A pesar de esto, muchas veces las heladas retrasan el comienzo del trabajo, o precipitaciones en parte de la jornada impiden lograr los rendimientos proyectados, lo que contribuye a la imprevisibilidad del salario. Siendo los niveles salariales muy bajos, la repercusión de esta variabilidad se potencia.

El propio hecho de ser zafrales es parte de la definición de la situación laboral. La precariedad del empleo repercute sobre las condiciones generales de vida de estos trabajadores y probablemente incida en una forma distinta de "vivir" el tiempo, en que los plazos son necesariamente más cortos.

La dificultad para acceder a servicios de salud, y en general, a todas las áreas de la seguridad social, también repercutirán en una definición identitaria de estos trabajadores netamente diferente de los trabajadores estables. Los trabajadores zafrales de cosecha, por ser trabajadores rurales, no tienen derecho al beneficio del seguro de paro, y sus aportes a los fondos de reconversión laboral no vuelven a ellos por este medio.

Frente a esta situación de trabajo, la definición del trabajo asalariado formal como "normal" es cuestionada por los hechos. Pero si esta fuera la definición que estos trabajadores traen en sus *habitus*, y que incorporaron tanto en su socialización primaria — en la familia, la escuela, e inolvidable en nuestro país, por el omnipresente Estado— y la secundaria — adquirida en situaciones laborales anteriores —, sus expectativas entrarían en contradicción con la situación en que se hallan. Entonces, la configuración de una identidad del trabajador zafral citrícola en San José, habrá de pasar, según nuestras hipótesis, por resignificar el trabajo.

Por último, partimos de la hipótesis de que las culturas de trabajo de los cosechadores se traducen en comportamientos productivos específicos. De acuerdo al significado que tenga el trabajo para el trabajador, definirá sus comportamientos y orientará su acción. Probablemente existan distintas formas de concebir el trabajo detrás de comportamientos absentistas o presentistas, cooperativos o individualistas. Nuevamente, los significados atribuidos al trabajo se vinculan con las condiciones de trabajo, que pueden contribuir o no, a la reiteración de unos u otros comportamientos.

---

<sup>41</sup> Neffa, Julio César. ¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Editorial Humanitas.

Estamos frente a un tipo particular de trabajadores que cada día debe lidiar con la incertidumbre. Desde lo que percibirán a fin de mes, a en qué trabajarán al final de la cosecha, nada es certero. Si definimos Incertidumbre como la "tendencia a estructurar y a controlar el futuro"<sup>42</sup>, veremos en la manera en que se plantean el tema del futuro, el manejo que hacen de la situación.

## IX. HIPÓTESIS DE TRABAJO

(A) La identidad laboral se traduce en los significados que se da al trabajo (conceptualización del trabajo). Esta identidad mostrará especificidades de acuerdo al género, edad y procedencia de los trabajadores, es decir a la posición que marcó su perspectiva en su historia personal.

(B) La identidad laboral es la base de los comportamientos productivos que asumen los individuos y por lo tanto es clave para entenderlos. La variabilidad de rendimientos, el absentismo, la cooperación, etc. son conductas comprensibles teniendo en cuenta la especificidad de la identidad laboral.

(C) La cosecha tiene un *know-how* reproducible, estandarizable (Oficio). La alta rotación de los trabajadores de Milagro S.A., puede haber impedido hasta ahora la formación de una identidad social propia. La identidad social de los trabajadores zafrales de Milagro S.A. en tanto tales, será una identidad emergente.

(D) Las características del trabajo zafra de cosecha generarán culturas de trabajo con una gran especificidad. Las condiciones y medio ambiente de trabajo (trabajo a la intemperie, cargas, inestabilidad de los contratos, etc.) serán claves para comprender las culturas de trabajo que emerjan de esta situación. El manejo de la incertidumbre, la valoración del esfuerzo físico, serán componentes claves de la identidad de estos trabajadores. La identidad laboral de los trabajadores zafrales del citrus se inscribe en un proceso de trabajo determinado. Los cambios en la organización del trabajo y el vínculo con la empresa, incidirán en la conformación de una identidad laboral dada.

---

<sup>42</sup> Hofstede, G.: ob. cit.

## X. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo planteado consiste en un *estudio de caso* en la empresa Milagro S.A, en dos de sus quintas situadas en la localidad de San José.

El diseño propuesto tiene carácter descriptivo cualitativo, ya que por una parte se procurará caracterizar al trabajador zafrales de Milagro S.A., mientras que por otra parte, se buscará realizar una descripción densa del *habitus* de los Trabajadores Zafrales de Cosecha, dando cuenta de la "unidad de estilo" que permite reconocerlos y a ellos, reconocerse.

La orientación del trabajo es de corte cualitativo en el sentido de que no se procura obtener nexos causales inferibles a la población, sino dar cuenta en la descripción, de significados de una realidad determinada.

Sin embargo, para lograr una descripción contextual, se recurrió a la estadística descriptiva, en el análisis de datos secundarios. Dichos datos son producto de un censo (Agosto 1997) sobre la población de cosechadores de las dos quintas de San José de la empresa, realizado en el marco del proyecto *Competitividad sustentable. Proyecto de operaciones, trabajo y contrato en la cosecha en un complejo agroindustrial cítrico* - Convenio Universidad de la República (Facultad de Ciencias Sociales)- Milagro S.A., bajo la dirección de Ema Massera.

La lectura descriptiva de estos datos tiene como cometido caracterizar demográficamente a la población de interés, y analizar brevemente algunas variables de comportamientos productivos (ausentismo, etc).

En cuanto a los objetivos relativos al análisis de la identidad laboral, se optará por una estrategia de tipo cualitativo. Esta opción se fundamenta en el objeto mismo. La identidad laboral refiere a aspectos subjetivos del individuo y a su socialización. Las dimensiones propuestas para el análisis remiten al discurso de los trabajadores, referencia fundamental para relevar las configuraciones de sentido en él involucradas con respecto al trabajo abstracto y al trabajo concreto que realizan en la cosecha.

*¿En qué se reconoce la identidad laboral de estos trabajadores?*

- En la manera en que describen su trabajo y el proceso de trabajo en sí
- En el vínculo con la empresa
- En el vínculo laboral a que están acostumbrados
- En lo que esperan de la empresa
- En lo que esperan del trabajo
- En lo que esperan de sí mismos
- ¿Qué los atrae a este trabajo?
- ¿Qué los mantiene en él?
- ¿Qué los aleja?
- ¿Qué prejuicios propios vencieron para venir?

## **X.i Técnicas de relevamiento**

Siendo el objetivo principal, el conocimiento de aquellos significados intersubjetivos construidos en la situación de trabajo de la cosecha, la *entrevista focalizada* se presentó como una técnica adecuada para abordar este problema. A través de ella es posible dar cuenta de las diferencias de sentidos atribuidos al trabajo por sujetos sometidos a la experiencia de trabajo en la cosecha. A través del análisis del discurso en torno al núcleo de interés que construye la situación de trabajo, se intentará captar las interpretaciones que los sujetos dan a la situación y a sus acciones, "las múltiples maneras de presentar su trabajo".

Las dimensiones identificadas en las hipótesis fueron: identidad laboral, significados de trabajo, condiciones y medio ambiente de trabajo/proceso de trabajo, comportamientos productivos (absentismo; cooperación; calidad-definición.) Para definir el perfil, las variables a trabajar en el censo son: género, edad, procedencia, escolaridad, antigüedad.

El foco de la entrevista focalizada fue la situación de trabajo zafra en la cosecha de citrus. Se procuró relevar a través de la entrevista las distintas interpretaciones sobre las acciones (interpretación de comportamientos productivos) y la situación (significados), es decir, abordar la manera de ver su trabajo que tienen los cosechadores. Todo esto entendiendo que la identidad laboral implica valores, percepciones y comportamientos en relación con el trabajo.

Por otra parte, se procuró a través de la técnica de *observación*, describir las condiciones de trabajo en la cosecha, abordar el proceso de trabajo y las condiciones en que se realiza. Esta observación fue complementada con entrevistas no estructuradas con el encargado de quinta, que por su situación jerárquica y por su función parece ser la persona más adecuada.

## **X.ii Técnica de Análisis**

El lenguaje será el centro de la investigación porque en él se transmiten los significados, pero será fundamental la referencia permanente al contexto, es decir a la situación de trabajo. Para que se manifiesten los significados que orientan la acción deberá buscarse su problematización, es decir, la introducción de estímulos que lleven a cuestionar la situación y su definición.

La unidad básica de análisis será la unidad de sentido.

Los significados de trabajo podrán luego ser abordados a partir de dicotomías: urbano/rural, formal/informal, cosecha bien hecha/mal hecha, destajo/jornal, zafra/permanente, trabajo asalariado formal/changa-rebusque, etc.

También se procurará descubrir distintos comportamientos productivos y presentarlos para su problematización. Se buscará conocer la interpretación de los trabajadores respecto de conducta como el absentismo, el trabajo colectivo, el trabajo de calidad, etc.

## **X.iii Quiénes fueron entrevistados**

El trabajo de campo comenzó el 4 de julio de 1998, a dos semanas de inaugurada la zafra de cosecha, que abrió ese año el 18 de junio. Debido a las características del trabajo, que se paga a destajo, las entrevistas se realizaron durante la hora desde la llegada del personal al momento de entregar los equipos para comenzar el trabajo. Se realizaron doce entrevistas.

Si bien no hubo obstáculos de parte de los representantes de la empresa en la quinta, la elección e invitación a ser entrevistados estuvo en manos del encargado de quinta. La aceptación de la entrevista dependía de cada trabajador, que muchas veces fueron recelosos. Igualmente se seleccionó a los entrevistados de acuerdo a los siguientes criterios: antigüedad en la empresa, constancia en la zafra presente, y sexo - procurando que estuvieran representados ambos. Así resultó que entre los entrevistados hay más mujeres relativamente a la población total (basándonos en la lista de personal brindada por la empresa), y que en su mayoría ya han estado por lo menos una vez anterior en la cosecha.

## XI. CÓMO SON LOS COSECHADORES DE MILAGRO S.A. DE ACUERDO AL CENSO, 1997

La base de datos es producto del censo realizado a cosechadores de dos quintas de la empresa Milagro S.A. en el marco de la investigación "Competitividad Sustentable. Proyecto de Operaciones, Trabajo y Contrato en la cosecha en un complejo agroindustrial citrícola" Convenio Universidad de la República, Facultad de Ciencias Sociales, Milagro S.A., (Agosto 1997) a cargo de la profesora Emma Massera. Se censaron las dos quintas en las que se había implementado un nuevo sistema de trabajo.

El censo fue realizado en un contexto de cambios en el sistema de trabajo en la cosecha, orientado a mejorar la calidad del producto y el rendimiento del trabajo.

El cambio consistió primero, en pasar de una forma de contratación tercerizada a destajo (típica de zafra rurales) a la contratación directa por parte de la empresa de cada cosechador. En segundo lugar, hubo un cambio en los procesos de trabajo, orientados a reducir el esfuerzo, aumentar el rendimiento y mejorar la calidad de la fruta obtenida.

Así, se pasó de arrancar la fruta a cortarla con tijeras especiales; de utilizar el bolso individual como medida para el pago, al cajón (bin) dónde se vuelca el bolso, permitiendo al trabajador regular su carga y a la empresa controlar mejor el rendimiento del trabajador, en el cajón que le corresponde identificado con su número. La organización del trabajo siguió siendo en equipos, llamados cuadrillas, pero procurando estabilizarlos, asignando y haciendo responsable de "sus" árboles a cada trabajador.

La empresa señalaba que a mayor rendimiento, bajaba la calidad, y que esto se veía especialmente en trabajadores con antigüedad y acostumbrados a otras pautas para el producto. Asimismo, el nuevo sistema de trabajo, controla el rendimiento individualmente, y desaparecen pequeñas "trampas" que hacían los más antiguos para que pareciera más lleno el bolso. Los trabajadores señalaban, que si bien bajaba el esfuerzo, el nuevo sistema alteraba sus ingresos posibles.

Este censo fue hecho en el marco de una investigación aplicada, con la metodología de investigación acción. Se combinó el censo con las entrevistas grupales e individuales a distintos actores de la empresa. La investigación se planteó como objetivos evaluar el cambio implementado en el sistema de trabajo en la cosecha, y contribuir a mejorar su implementación.

Esto se refleja en el tipo de datos relevado a través del cuestionario censal y en las características de la población. Por un lado, las variables incluidas en el cuestionario son en su mayoría categóricas, y orientadas a medir satisfacción con el nuevo sistema de trabajo.

La base contiene 102 variables, y 122 casos (N total).

Fueron encuestados todos los cosechadores que se encontraban trabajando en las quintas en la fecha de aplicación del formulario del censo.

Por otro lado, los datos tienen poca variabilidad por tratarse de una población homogénea. Esto resulta problemático al momento de analizar relaciones entre variables,

ya que restringe las posibilidades de predecir comportamientos de algunas variables a partir de otras que tienen un comportamiento más cercano a una constante.

Por tratarse de un censo poblacional, no habrá discusión sobre inferencia a la población.

Una limitación a las posibilidades de análisis de los datos, es que no se relevó el ingreso del trabajador respondiente, sino el de su hogar. Y tampoco se relevó el número de niños, o el de aportantes, para permitir ponderar de forma tal de aproximar el ingreso individual. La única variable que permite aproximarse al ingreso individual, conjuntamente con el ingreso del hogar en el último mes, es la de número de integrantes del hogar, que permitió recalcular el ingreso per cápita, variable con la que finalmente trabajamos.

Habría sido muy interesante, sustantivamente, trabajar con una mejor aproximación al ingreso del trabajador, o a su medida directa, y confirmar las posibilidades de predicción de este ingreso a partir de las variables orientadas a medir la percepción de los cambios en los procesos, así como a partir de variables comportamentales sobre ausentismo, rendimiento o formas de trabajo - que no fueron objeto del censo.

Las variables sobre el hogar de los cosechadores están referidas más que nada a su estructura física, y no hay información completa en cuanto a los miembros del hogar y su comportamiento económico. Estas variables fueron analizadas conjuntamente para construir indicadores de pobreza estructural.

De los datos de la encuesta se desprende que en su mayoría están incorporándose recién a la citricultura. Esto se repite en todas las franjas etarias, acentuándose en los más jóvenes (lo que se explica también por su reciente incorporación al mundo laboral), y en los más viejos (probablemente provenientes de otras actividades no rurales, consecuencia de la desocupación). El corte por sexo no es significativo en cuanto a la antigüedad del trabajador.

Mayoritariamente se trata de individuos con bajos y muy bajos ingresos, sin depender esto mayormente de la edad. Casi el 60% de ellos declara un ingreso en el hogar por debajo de U\$S 300<sup>43</sup>. Sin embargo también se constata en los mayores de 37 años una concentración del ingreso en el nivel inferior (menos de U\$S150), mientras que los jóvenes de 14 a 19 se concentran en el tramo entre U\$S300 y U\$S460. Esto podría deberse a que los jóvenes no son el sustento principal de su hogar, así que suman su ingreso al de sus padres.

En cuanto al nivel educativo y en general, declaran poseer primaria completa o incompleta. Esto varía levemente de acuerdo a la edad, ya que en las edades inferiores (14/19, 20/23), aumenta el número de quienes han accedido a secundaria o a UTU. Los menos educados son las personas mayores de 37 años. Cabe destacar que haciendo el corte por sexo, las mujeres son más educadas que los hombres, siendo la proporción de hombres que han pasado por primaria la misma que la de mujeres que han pasado por secundaria.

Las mujeres son la minoría (13%) dentro del grupo de trabajadores, y esto no varía significativamente según la edad.

Con relación a la preferencia por un cierto tipo de contrato, destacan las opciones de realizar durante todo el año tareas en la citricultura y de buscar un reconocimiento de la anualidad del trabajo zafra. Según la edad de los trabajadores, cabe destacar que entre los más jóvenes prima la opción de rotar por distintas zafras, no tanto como estar vinculado a la citricultura durante todo el año. La opción de trabajar "los días que necesite o esté dispuesto a hacerlo", aparece mayormente resaltada entre los grupos de 20 a 23, y los mayores, aún siendo minoritaria. Esta opción denotaría una concepción más informal del trabajo, y podría estar dando cuenta de un sector dentro de los cosechadores, con una

<sup>43</sup> El tipo de cambio en agosto de 1997, daba una equivalencia de 1 dólar, a 9.71 pesos uruguayos. El ingreso fue relevado en pesos uruguayos, y la conversión se realiza en todos los casos a esa cotización.

identidad laboral particular. Esta opción está asociada también a los sectores con menor nivel educativo.

En cuanto a la intención de volver en próximas zafras, las negativas más firmes aparecen en los grupos de edad entre 20 y 37 años, lo que se explica por la posibilidad que tengan de lograr otros empleos. Los mayores de 37 manifiestan mayoritariamente su intención de volver, mientras que entre los más jóvenes (14 a 19) es mayor la incertidumbre (no sabe/no contesta). En general, casi un 50% de los trabajadores manifiesta su intención de volver, contra un 20% que manifiesta que no lo hará.

En contraste es significativo que un 85% de los trabajadores manifiesten su deseo de cambiar este trabajo por otro, sin variar esto según el nivel educativo.

En cambio, la intención de volver varía con el nivel educativo. Mientras los menos educados manifiestan su intención de volver, entre los más educados crece la respuesta negativa o la incertidumbre, probablemente debido a la sensación de poder aspirar a otro tipo de empleo

Las cosechadoras manifiestan mayoritariamente su intención de volver, con un 63% afirmativo, mientras que entre los hombres crecen las negativas y la incertidumbre. Significativamente, en las mujeres no es tan fuerte el peso de la opción de cambiar este trabajo por otro, mientras entre los hombres sí lo es (68 a 88%)

Con referencia a su valoración de las condiciones de trabajo, se concentra la opinión en que son regulares a buenas. En general, este trabajo es considerado por todos igual de pesado que otros. Sin embargo, entre los jóvenes de 14 a 19 y de 20 a 23, pesa claramente más la opción de considerarlo equivalente a otros, mientras que en los siguientes tramos etarios (24 a 37 y 37 en adelante), se lo considera más pesado que otros. Lo mismo sucede entre los más educados, que lo consideran más pesado, mientras los menos educados lo consideran equivalente.

En cuanto al aprendizaje de la tarea, declaran haber aprendido solos, en su mayoría. Sin embargo, entre las mujeres destacan como segunda y tercera opción el papel de la empresa en el aprendizaje, y el de familiares o amigos (25% y 25%). Según el nivel educativo, también cobran peso la empresa, familiares y amigos en el aprendizaje. Para los menos educados, estos grupos han colaborado con su aprendizaje.

A partir de los gráficos en el anexo y tablas antes presentadas, podemos apreciar lo siguiente. En primer lugar, es clara la homogeneidad de la población, y también, en muchas variables su carácter bimodal (por lo menos).

Por un lado, aparece una población joven (la moda de la edad es de 20 años), y sin embargo, se extiende hasta los 62 años de edad (edad máxima). Si bien un 50 % de la población es menor a los 20 años, el 75% de la población es menor a 37 años, por lo que es claro que acceden a este trabajo los muy jóvenes, y los adultos jóvenes, probablemente en diferente situación familiar.

Este aspecto resurge al analizar la variable Aporte Principal al hogar, que es bimodal, siendo un 41% de los entrevistados el aporte principal de su hogar, y el 37% hijos de los principales aportantes.

Por otra parte, es interesante señalar la diferencia en el promedio de ingresos per cápita entre hombres y mujeres, encontrándose el promedio de las mujeres bastante por debajo del de los hombres. Cabe resaltar que la citricultura no es un trabajo tradicionalmente femenino, por lo que la incorporación de mujeres puede responder a una situación de necesidad extrema, y esto visualizarse en el ingreso del hogar.

En la lectura del nivel educativo, es claro el problema de falta de variabilidad en la población, concentrándose mayoritariamente en niveles educativos muy bajos (recordemos que la moda es la Primaria, y que el 50% de la población no alcanzó un nivel superior a este).

Es interesante observar también que los promedios de ingreso per cápita varían en relación aparentemente inversa a la valoración de las condiciones de trabajo y la aspiración a cambiar de trabajo. Esto podría deberse por un lado a que en los hogares de mayores ingresos per cápita, también aumentan las aspiraciones con relación al trabajo, o responden a otro nivel educativo. Por otro lado, pero vinculado a esta lógica, las personas en hogares de más bajos ingresos per cápita, responden y valoran su situación desde la falta de alternativas.

La variable Ingreso per Cápita, fue construida a partir de la ponderación del ingreso del hogar en el último mes, por el número de miembros del hogar. A partir del histograma y del coeficiente de sesgo (Skewness), vemos que tiene una distribución sesgada, con una concentración de casos en los valores inferiores. En el Anexo 7, presentamos el histograma con superposición de la curva normal, en donde se ve que existe un sesgo y los valores se concentran en la izquierda de la curva.

El trabajo citrícola tradicionalmente fue un trabajo poco calificado, con muy precarias condiciones y muy mal remunerado, por lo que no es de extrañar, que quienes tienen más antigüedad en este tipo de trabajo, pertenezcan a hogares con peores niveles de ingreso. Este es un punto a explorar.

## XII. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE TRABAJO Y SUS DIFERENCIAS CON EL ANTERIOR

En el trabajo de cosecha participan los cosechadores, los capataces de cuadrilla o cuadrilleros, los supervisores de los bins (etiquetadores), los tractoristas, los fumigadores y el encargado general de la cosecha<sup>44</sup>.

El primer día de cosecha, se hace una charla explicando las condiciones a cumplir en la cosecha y el porqué. Si se incorpora después, el primer día de trabajo de cada uno, el cuadrillero explica las especificaciones del corte al trabajador.

Cada día los cosechadores llegan en 2 camiones cerrados con lona a las 8.00 am. Los camiones hacen dos recorridos diferentes por la zona, recogiendo gente en distintas paradas preestablecidas. A las 12 los busca la zorra para almorzar y vuelven 12.30 hasta las 17. Dependiendo de las condiciones climáticas bajan a trabajar más temprano o más tarde. Hay dos camiones que hacen 2 recorridos distintos levantando gente y luego entregando. Recorren la ruta 1 nueva y vieja.

Aquellos que pagan por ello, reciben el desayuno en la empresa. La comida se les descuenta por día, si comen la comida de la empresa e incluye desayuno y almuerzo. Esperan, juegan al fútbol o esperan conversando. Otros toman mate y se reúnen. No hay un espacio cerrado lo suficientemente grande como para todos, así que están al aire libre.

Cuando la helada levantó o se estima que la fruta está en condiciones óptimas para ser cortada se hace el llamado a buscar los equipos de trabajo: bolso, tijera, campera, guantes. También buscan su equipo los etiquetadores, quienes utilizan un cinto con bolsillos para la máquina de grapas y las etiquetas. Luego suben a una zorra, conectada a un tractor, que los transporta al campo donde están los árboles. Se separan en equipos de 15 personas, llamadas cuadrillas. Cada cuadrilla tiene 1 encargado (cuadrillero), 1 etiquetador, 1 fumigador.

En el campo se reparten las escaleras. En su mayoría son de aluminio, pero también hay de madera que son más pesadas. El cuadrillero asigna filas de árboles a cada uno o a quienes trabajan en equipo. Un tractor con zorra traslada los cajones (bins) cerca de la fila — al comienzo o al final.

El cosechador ordena su trabajo en el árbol y en la fila. Tiene asignado un número, con el que se identifica al trabajador y al bin. Con el bolso colgado al hombro y la tijera,

<sup>44</sup> Massera, Ema: Informe Final del Proyecto Calidad, Empleo y capacitación en el citrus Uruguayo, Montevideo-Salto, Agosto, 1997.

aborda el árbol cortando la fruta según las indicaciones recibidas. El corte debe realizarse cuidadosamente, sin tornear el cabo. El tamaño y color de la fruta a cortar son indicados por el cuadrillero que va pasando entre los cosechadores inspeccionando como trabajan y la fruta que vuelcan en el bin. La parte alta del árbol se llama copa, y la baja, pollera. Si bien cosechar la pollera es más rápido y menos engorroso que la copa, cada cosechador tiene la responsabilidad de que la fila que le fue asignada quede "limpia", es decir, sin las frutas indicadas para cortar.

Cada uno vuelca en su bin y al completarlo, el etiquetador marca el bin con el número del cosechero, le entrega a él una tarjeta y conserva una para control. El bin es un cajón que lleva aproximadamente 380 k de limón y equivale a 20 bolsos de limón.

Además es la forma de calcular la remuneración, ya que se les paga por bin, por quincena, salvo excepciones. En caso de no poder trabajar un día por las condiciones climáticas, se les paga un 20% del promedio de los últimos 5 días trabajados. Si pierden media jornada no hay compensación. Están registrados en el BPS como trabajadores zafrales, lo que les da derecho a DISSE, pero no a seguro de paro.

El nuevo sistema de trabajo difiere del anterior en algunos aspectos básicos. En primer lugar, en el anterior sistema, los trabajadores no eran contratados directamente por la empresa, sino por un empleador, llamado cuadrillero (al igual que el encargado de los equipos de trabajo y que muchas veces cumplía también esta función). El cuadrillero cobraba por kilos de fruta cosechados y luego pagaba a los cosechadores según los bolsos recolectados.

Las cuadrillas, compuestas de 30 personas o más, llegaban a una parte del campo. Si bien se asignaban árboles, no había control sobre como quedaban al final de la jornada. En lugar de asignar un bin por cosechador o por dupla, todos cosechaban en los bolsos que debían llenar. Luego, con el bolso lleno, debían desplazarse a la zorra que transportaba los bins, donde todos volcaban. Al volcar el bolso, cada uno recibía una ficha con las que iba luego a cobrar. La zorra iba desplazándose por el campo, por lo que el bin no necesariamente estaba cerca de dónde estaba cosechando.

Como todos volcaban en el mismo bin, rápidamente porque el tractor seguía desplazándose y se formaban filas detrás, no se controlaba la calidad de cada bolso. Había formas de colocar el bolso de modo que pareciera lleno cuando en realidad no lo estaba.

Los cosechadores más rápidos, y aún más desprolijos, podían pasar por las polleras de los árboles de otros compañeros, de modo que el trabajo para los más lentos fuera el de limpiar copas, cayendo su rendimiento e ingreso.

Las escaleras eran todas de madera, más pesadas y menos estables que las de aluminio. Con el cambio de sistema también se invirtió en mejores equipos.

### XIII. CÓMO VEN LOS COSECHADORES SU TRABAJO

En una primer lectura del material de las entrevistas, se procuró seguir los focos pautados en la guía de entrevista.

#### XIII.i Acceso

En cuanto al acceso a la empresa, los entrevistados manifestaron que se acercaron a la empresa a partir del llamado del contratista en la zona, o porque ya conocían a alguien trabajando adentro.

### XIII.ii Valoración del trabajo

Al pedirles que contaran un día habitual de trabajo, enfatizaron mayormente el tiempo en el que no estaba efectivamente trabajando, sino, compartiendo con los compañeros la espera. Siempre se enfatiza las actividades compartidas, "*tomamos mate*", "*tomamos la leche*", "*nos fumamos un cigarrito*". En cambio, la descripción del proceso de trabajo en sí, resulta más difícil de abordar. El trabajo se valora por su efecto socializador más que por la satisfacción del propio proceso.

Otro aspecto que se resalta es el papel del encargado de la cuadrilla como organizador del trabajo, y como control. El cuadrillero es que el que asigna las filas, se encarga de que a todos les toquen filas buenas y malas por igual. Las reglas están establecidas y "*los encargados no nos molestan*", como señala uno de los entrevistados.

En la descripción de la jornada de trabajo, o más adelante, en la narración de cómo cada uno aborda el árbol (pregunta que fue introducida para lograr más detalle e involucramiento con la narración) surgen distintas formas de trabajo. Aparece el trabajo "*en yunta*", es decir, las parejas o tríos que comparten el cajón. Y también las distintas maneras de administrar el trabajo, abordando el árbol por la copa o la "pollera", las ventajas y desventajas de esto.

*"Llegamos, tomamos la leche... Y después, bueno, si está lindo el tiempo, entramos y... Después que entrás al campo es cosechar, volcar en el bin, cosechar y echar en el bin... Ese es el trabajo que hacemos."*

O... "*Venimos acá, tomamos mate y eso, nos entregan los bolsos, después vamos, cortamos...*"

O... "*Tomamos mate, de repente jugamos al fútbol, ahí adelante hay una cancha, charlamos, se juega a las cartas. Después nos dan los bolsos y eso, nos vamos a trabajar, cosechamos hasta las doce y media, doce y cuarto. Después venimos, comemos, después de nuevo nos vamos a la una, y ahí seguimos hasta las cinco, cinco menos cuarto. Después nos venimos y nos vamos. Entregamos bolso y tijera y nos vamos. Y al otro día de nuevo."*

### XIII.iii Calificación y Aprendizaje

El aprendizaje como proceso ha implicado en muchos casos, pasar de trabajar de una manera a otra que les resulta más eficiente. La experiencia de trabajo, les permite adquirir un *know-how* determinado, una forma de hacer que pueden transmitir como método.

Es interesante ver que en los datos del censo, la moda de la variable aprendizaje fue el *aprender solo*. Sin embargo, en las entrevistas, surge la experiencia propia y la observación del trabajo de los demás compañeros, pero aparece con frecuencia el papel de los demás trabajadores en la transmisión de ese *know-how* específico. Frente a esto, cabe recordar que el censo es sobre la población de trabajadores del año anterior al del desarrollo de las entrevistas.

Hay dos motivos plausibles, opuestos, pero aún complementarios para esta diferencia. Por un lado, el papel de los compañeros en el aprendizaje puede ser subestimado en el censo, al asociar "capacitación" a una instancia más formal de transmisión de conocimientos. Por otro, la estabilidad de las cuadrillas en el año de la realización de entrevistas, y la afirmación del nuevo sistema de trabajo, podrían estar fomentando el trabajo en equipo más que el individual, y por tanto, mayor interacción entre los cosechadores.

Así comentan su primer día de trabajo:

*"Lo miraba y no sabía que hacer. Y me dieron la tijera eso, y tá, empecé a cortar de abajo, así, y... Había una persona, no me acuerdo como se llama, de ahí del Delta del*

*Tigre, y me dijo 'Mirá, tenés que subir la escalera, tenés que empezar de arriba, cortalo así...' Tenía paciencia para explicarme y fui aprendiendo de a poquito. Gracias a Dios, a esa persona, estoy acá"*

*"El primer día fue de nervios, porque yo esto no conocía, incluso ingresé y no pude trabajar, porque estaba el tiempo como hoy. Entonces me fui para mi casa, al otro día volví y tampoco bajamos... Y las ansias de saber a ver cómo era que se cosechaba. Hasta que entré y digo, 'Ah, bueno, ¿y esto era?', esto es fácil' Pero no era tan fácil los primeros días..."*

### **XIII.iv Condiciones de Trabajo**

En cuanto a las condiciones de trabajo, si bien señalan que el trabajo es duro, no lo hacen con relación a sí mismos. *"Es bueno para mí",* dicen, o *"Yo no me canso"*. Lo esforzado del trabajo aparece con relación a los otros, a la mujer, a los que faltan, y entonces se habla del tema directamente. O aparece luego, como una excepción: *"yo no me canso... aunque ayer llegué muerta."* El tema del desgaste físico, parece en la pregunta sobre si les gusta el trabajo: *"Es un trabajo que me gustaría continuarlo... Hasta que me dé el cuerpo."* Pero en general, es claro para todos que es un trabajo desgastante y de mucho esfuerzo físico, e incluso esto se convierte en algo que los distingue y hace especiales: *"Tenés que tener fuerza". "Hay gente guapa."*

Un aspecto presente es el del trabajo a destajo y la presión que esto conlleva. *"Requiere mucha voluntad, porque cuanto más voluntad tenés de trabajar, más resistencia física tenés",* dice otro. Y también resaltan el *"no desanimarse"*, porque cuando hay poca fruta *"se te cae el alma"*. En ese sentido, resaltan el trabajo *"en yunta"* como un estímulo. El trabajo en equipo permite avanzar más rápidamente sobre el monte, y en los casos en que se comparte además el cajón, llenarlo antes. Esto brinda un alivio psicológico y estimula a mantener un ritmo de trabajo estable. Pero en definitiva, como resalta uno de los entrevistados: *"Son 8 horas con un bolso cargado y escalera y copa y tenés que hacer miles de cosas, te cansa, al fin del día, te cansa."*

### **XIII.v Identidad y el grupo**

En cuanto a la discusión sobre la identidad referida al grupo, la relación con los compañeros siempre se plantea como uno de los principales estímulos del trabajo, y que distingue a la quinta. Ya se conocen de otros años, pero los que no se integran, *"hay un clima de respeto"*. Dijo un cosechador referido a la relación con sus compañeros: *"Estamos casi todo el día juntos, en la comida, en el trabajo, todo. Yo no sé, yo lo llevo como una familia."* La referencia al grupo está permanentemente presente en la valoración del trabajo. A la pregunta de qué es lo que más te gusta del trabajo respondió un cosechador joven: *"Que venís a trabajar, yo que sé... Pasás todo el día con tus compañeros, hacemos amistad... Tá lindo"*

## **XIV. CUÁLES SON SUS COMPORTAMIENTOS PRODUCTIVOS**

### **XIV.i El trabajo de calidad**

A la pregunta de cómo era un trabajo bien hecho surgía la respuesta de cumplir las exigencias pautadas por la empresa en cuanto a corte, tamaño y color de la fruta, en primera instancia. Sin embargo, entrando más en el tema, involucra otros comportamientos productivos como el absentismo, el cuidado del monte, en general la

prolijidad en el trabajo, y la conducta en relación con los demás compañeros, la cooperación, etc.

También surge el tema entre quienes conocieron el anterior sistema de trabajo, de ciertos comportamientos que se dejaron atrás, con el cambio en los procedimientos de trabajo.

En primer lugar, aparece con el nuevo sistema la posibilidad de autoadministrar el trabajo de cosecha. Tanto en cómo abordar la fila, qué cortar primero, etc., como en cuanto llenar el bolso, la velocidad de trabajo, etc. Sin embargo, todos destacan como comportamiento característico, el de exigirse al máximo para lograr rendimientos mejores-teniendo en cuenta que se paga por rendimiento.

El trabajo bien hecho pasa en primer lugar por cortar y seleccionar. No implica una gran dificultad, sino que pasa por habituarse a trabajar de esa manera. *"Estamos acostumbrados a cortar"*, dice un cosechador que luego señala *"trabajar mal es trabajar doble."*

Aparece el tema del control, sin embargo ya no como el llamado de atención constante, sino como su posibilidad. El compromiso con un trabajo bien hecho está dado por ese control potencial.

Otro aspecto que se resalta es la prolijidad en el trabajo, tanto en la selección como en el cuidado del monte, y en cómo se organice el trabajo en la fila de árboles. La forma señalada por todos como la mejor es de arriba hacia abajo, terminando un árbol antes de pasar a otro. Si bien hay otras formas de trabajar, *"es el mejor método"* señalan.

La velocidad no se asocia a un buen trabajo de cosecha, sino más bien al contrario. Un cosechador con algunos años de antigüedad señala:

*"De repente es más lento que uno, pero esa persona es la que cosecha mejor."*

También la constancia en el esfuerzo, se valora como parte de un trabajo bien hecho, y el no faltar a menos que sea necesario.

#### **XIV.ii Absentismo**

El tema del absentismo como comportamiento productivo también aparece constantemente. Aunque se señala que con el sistema anterior de contratación, por el que estaban en negro tratando con un contratista, el control y la responsabilidad por el tema de las faltas era menor. Dice una cosechadora al respecto, *"ya no es lo mismo que estar en negro, que venís si querés. Ahora tenés que avisar."*

Interrogados por el porqué de las ausencias, la mayoría trata de no abordar directamente el tema, aunque señalan fundamentalmente el motivo del cansancio, o el hecho de ser jóvenes y no tener una responsabilidad (familia que mantener). *"Hay gente que viene porque está aburrida en la casa"*, dice un cosechador que luego señala que *"hay gente que falta porque quiere... que no trabaja parejo"*.

#### **XIV.iii Control**

El tema del control en el trabajo, es visto como positivo. Ahora está identificado el resultado del trabajo de cada uno, por lo que el encargado no necesita estar permanentemente llamando la atención. Cada uno sabe la responsabilidad que tiene y que puede ser identificado si no la cumple. Esto no es vivido como un peso por los cosechadores, sino más bien como un alivio. Señalan que pueden guiarse por su criterio, y que se ayudan entre los compañeros.

Respecto a la situación anterior, uno de ellos señala:

"Era horrible... porque es imposible controlar la cola de 20 o 30... Ahora no, ahora tenés que hacer cada uno lo suyo."

Con el nuevo sistema y el control potencial que implica, cada uno debe "auto-controlarse". Aparecen actitudes de alistamiento y acatamiento, reconociendo las pautas que la empresa impone y presentándolas como correctas en el discurso. La relación con el absentismo puede proporcionar una clave para diferenciar conductas de alistamiento y acatamiento, de aquellas de auténtico compromiso.

#### **XIV.iv Destajo y riesgo**

También aparece el riesgo como componente del trabajo. El pago por rendimiento hace que muchos se apuren y adopten conductas de riesgo por lograr mejores ingresos. El rendimiento depende "*de la juventud, y de la rapidez de la mano*", señala un cosechador mayor, y continúa "*hay gente que arriesga porque son jóvenes, están acostumbrados.*" Prácticas comunes son no colocar la escalera apoyada en su pata de seguridad, y subir por el árbol, a riesgo de caer.

#### **XIV.v Picardías o sabotaje**

Otro aspecto señalado es el de las "picardías", es decir, las pequeñas trampas que se hacen para lograr mayores rendimientos. Se señala que muchas de éstas van en contra de los propios compañeros, y que la nueva forma de trabajo que individualiza al trabajador, ha terminado con muchas de ellas.

Señalan por ejemplo el "picoteo", que implica sacar de la fila de otro compañero la fruta que está más accesible, para completar más rápido el bolso. A la vez, el compañero queda sin esa fruta, y debe dirigirse a la más inaccesible (copa) y baja su rendimiento. Esta práctica era frecuente cuando estaban desplazándose por el campo para volcar en la zorra, ya que iban completando el bolso en el camino en base a los árboles de otras filas. Si bien podría ocurrir, no sucede con frecuencia, según indican, ya que hay menos personas en el campo, se conocen, y está el encargado.

Otra "picardía" era el llamado "cadereo" que consistía en empujar el bolso con la cadera para hacerlo más fino y que pareciera lleno antes de tiempo. Al pagar por bin, este comportamiento pierde sentido.

Por supuesto existen "picardías" en el nuevo sistema, como completar el bin desde los rincones primero, y luego al medio, de modo que la fruta vaya ocupando el bin, y llegue a parecer lleno un poco antes. Al moverlo, la fruta se acomoda, y baja el nivel.

Quienes cosecharon con el sistema anterior declararon haber participado de estas "picardías" a la par de sus compañeros, pero también, dijeron preferir el nuevo sistema por el menor esfuerzo que implica, el mayor rendimiento que permite, por la individualización, y el orden.

Señalan que la gente que viene y trabaja bien con el nuevo sistema, y se respeta, y dicen "*somos siempre los mismos, ya nos conocemos.*" Antes, la empresa era "*menos selectiva, venía cualquiera*".

#### **XIV.vi Cooperación**

El trabajo "*en yunta*" aparece como una opción muy frecuente, e inclusive en grupos de tres personas. El sistema es el mismo, en tanto vuelcan en un mismo bin. Hay dos maneras de organizarlo. Una de ellas es compartir todo, es decir, dividir cada árbol y volcar juntos en un bin. Otra forma es que cada uno trabaje en su fila pero volcando en el

mismo bin. Cada bin se marca con el número de uno de los integrantes de la pareja o equipo, y así queda pautado el cobro. La forma de dividirse el árbol, o incluso las parejas de trabajo que se formen, las organizan los mismos trabajadores dentro de cada cuadrilla, y se lo comunican luego al encargado de la misma. Esta forma de asociación en el trabajo es señalada como la mejor manera de que "se pase el tiempo", de "no desanimarse cuando el limón es chico", de rendir más sintiendo menos el esfuerzo. El trabajo en equipo y la cooperación son un fuerte mecanismo de motivación e involucramiento con el trabajo.

## XV. CÓMO SE DISTINGUEN LOS COSECHADORES

Leyendo las entrevistas desde distintos pares dicotómicos, y buscando las asociaciones que surgen de ellos, se arroja más luz sobre el tema de la cultura de estos trabajadores.

### XV.i Trabajo bien hecho vs. Trabajo mal hecho

La primer oposición que se plantea es la del trabajo bien hecho vs. el trabajo mal hecho. Esta fue recorrida en la lectura anterior. En síntesis, el trabajo bien hecho se asocia a la prolijidad, la responsabilidad, la constancia, el presentismo, el compañerismo. Por oposición, un trabajo mal hecho se asocia a la desprolijidad (abandonar las copas de la fila), la irresponsabilidad (faltar sin aviso), la inconstancia (trabajar según las ganas que se tenga), el absentismo, el abuso de los compañeros (al dejar trabajo pendiente, o picotear, el que debe completarlo es otro compañero).

Este corte está asociado fuertemente al corte temporal antes/después. El sistema anterior se asocia a los comportamientos productivos que hacen a un trabajo mal hecho, mientras que el nuevo sistema permite y promueve un trabajo bien hecho.

### XV.ii Compañerismo vs. Individualismo

La dicotomía individualista vs. solidario/compañero, aparece con frecuencia. Es interesante destacar que todos los trabajadores remarcan la posibilidad de trabajar según el criterio propio y de ser identificados, y así la calidad de su trabajo. A la par, aparece el tema de la cooperación en el trabajo, la solidaridad y el compañerismo.

La posibilidad de ser identificado además de ser un mecanismo de control individual, es un mecanismo de reconocimiento y brinda seguridad frente a la empresa cuando se trabaja bien.

Trabajar en conjunto es una forma de darse ánimos mutuamente cuando el rendimiento parece bajar, conversar para que el tiempo se pase rápido. De ese modo desplazan la atención del trabajo, y se hace más llevadero el esfuerzo.

Dice uno de los cosechadores entrevistados a propósito del trabajo en yunta:

*"Es una colaboración entre dos. Cada uno tiene su trabajo, vamos colaborando... Son pequeñas ayudas, pequeños detalles, pero a veces ayuda..."*

Y dice otra:

*"Porque claro lo que te desanima es ese limón chiquitito (...) que parece que nunca llenás el bin... Ahí te desanimás. Entonces, trabajando en yunta, como son dos personas a volcar..."*

"¿Y si trabajamos las tres? Hablamos con el encargado de cuadrilla. 'Sí, sí, sí', dijo. Entonces ahí nos reunimos y trabajamos las tres juntas. Y trabajamos bien. Tomamos mate juntas, Todo, todo juntas. Venimos en el camión juntas."

"Y de tarde, a veces, se te hace más largo el día, porque estás solo, porque no conversas con nadie... pah, se te hace relargo."

"Yo no sé si es porque estoy trabajando cómoda, porque tengo buenos compañeros, le digo yo, que no me canso..."

Y otro cosechador dice respecto al trabajo: "Es un lugar donde se aprende a ser compañero en muchas cosas."

Así, los dos mecanismos, control y cooperación, pueden operar conjuntamente para reforzar el vínculo con el trabajo y con la empresa.

### XV.iii Mujer y esfuerzo

El tema del trabajo femenino se planteó en las entrevistas con dos posturas. Si bien todos aceptan la posibilidad del trabajo femenino, los hombres mayoritariamente declaran o dejan entrever que no les parece un trabajo para mujeres, por el esfuerzo que implica. Las mujeres, en cambio, lo asumen como un desafío.

Dice una cosechadora:

"No es una desventaja ser mujer... O será que yo me adapté a que me traten como si yo fuera un hombre más.... (...) Yo nunca rendí menos que ellos."

Las mujeres, por otra parte declaran que no llegan cansadas a su casa, porque llegan además a realizar las tareas domésticas. En cambio al fin de semana, sí dicen sentirse especialmente cansadas.

Los hombres plantean que la mujer puede rendir también en el trabajo, sin embargo, todos destacan que es un trabajo muy duro para ellas, y que depende de la resistencia que tenga. "Hay mujeres guapas", dice uno de ellos. "Si está colaborando con el compañero", dice otro, "entonces el trabajo no es tan bravo." Y otro plantea "a mi compañera no la dejo subir para que se canse menos." Y otro dice "Te raspás todas las manos, tenés que romperte el lomo. Me gusta, sí, pero así, para una mujer, no."

El tema de la necesidad es la razón fundamental para el trabajo femenino. Dice una de las cosechadoras "vos fijate que en este momento que estamos viviendo no podemos pretender otra cosa tampoco." Y otra señala que este es el trabajo mejor remunerado que ha tenido.

Todas declaran sentirse cómodas y gustar del trabajo de cosecha, sin embargo, plantean que aspiran a que sus hijos tengan un trabajo menos esforzado, y no desean que sus hijas vayan a la cosecha. Dice una de ellas " Y quería venir acá y le dije que no. No porque es muy duro el trabajo. Prefiero que se queda en mi casa (...) para ella no."

El trabajo en la cosecha no sólo es un recurso de emergencia para la supervivencia de las mujeres, sino que se convierte en un desafío de sociabilidad e ingreso a la vida pública, a la par del hombre.

También se plantea la dificultad de los más viejos en relación con los más jóvenes, aunque esta oposición aparece menos. Los jóvenes serían los más arriesgados, los que corren, mientras que los viejos se toman más tiempo, pero trabajan bien. Así mismo, es un desafío para los más viejos rendir a la par de los más jóvenes.

## XV.iv Formalidad y profesionalización vs "rebusque"

En cuanto al valor del trabajo y a cómo sienten que los demás valoran su trabajo, aparece permanentemente la oposición del trabajo de cosecha con el trabajo de escritorio, de oficina, y también del trabajo de campo, con el del centro (así sea la construcción). Expresando su deseo para sus hermanos e hijos, un joven cosechador afirma:

*"Me gustaría que trabajaran en el centro, en algo cómodo." Y luego continúa, en relación a como siente que lo ven, "Como trabajás en el centro te miran con una cara, y si trabajás acá, con otra."*

Y otro afirma: *" Es lógico, en la oficina no pasás frío, acá nosotros pasamos."*

Y otra comenta *"... dicen que nosotros somos, ¿cómo te puedo explicar?, ¿cómo podría decirte la palabra?, que somos gente rea, viste. (...) Somos trabajadores como cualquiera, nos estamos ganando el pan."*

Aparece implícita la oposición urbano/rural, en el hecho de que se valore positivamente un trabajo en el centro, de oficina, mientras que se valora negativamente el trabajo de campo, de cosecha. También pesa el tema de la sazonalidad del trabajo. Esta concepción aparece en todos los discursos sea implícita, al expresar el deseo que los hijos logren la posición de un trabajo urbano, de oficina, estable cómodo; o explícitamente rechazada, pero identificada como presente en el resto de la sociedad.

La idea de profesionalización del trabajo de cosecha, aparece en oposición entre aquellos que toman el trabajo como algo transitorio, una changa o rebusque, pero que aspiran a otra cosa, y quienes señalan que disfrutan del trabajo, y expresan el aprendizaje especial que significa.

*" Es un oficio porque hay que estar año a año, y ya como que es tuyo. Es una cosa que vos sabés, que bien o mal, venís y trabajás y llega la quincena y te llevás la plata que te corresponde." ... "Hay mucha gente que no piensa así. (...) Para ellos es una changa y nada más."*

## XVI. CONCLUSIONES

Retomemos la pregunta central del trabajo: *¿De qué manera, en un contexto de expansión comercial y cambios estructurales profundos, se reformulan o consolidan identidades laborales de los trabajadores zafrales del Citrus?*

A partir del trabajo realizado de lectura de los datos del censo, y de las entrevistas, surge como primera cuestión la de los factores estructurales como condicionantes del surgimiento de una identidad laboral de los zafrales citrícolas de la empresa Milagro S.A.

Tratándose de una población muy joven, proveniente de hogares de muy bajos ingresos, urbanos, y con muy bajos niveles educativos, cabe preguntarse cuánto incidirá esto en la formación y consolidación de una cultura específica.

Sin embargo hay indicios de que sí está consolidándose una cultura especial y propia. De los trabajadores contratados en la zafra 1998, por lo menos un tercio había trabajado en la zafra anterior y permanecido vinculado a la empresa en la realización de otras tareas. Estos trabajadores fueron organizados y agrupados juntos en cuadrillas estables, lo que podría contribuir a reafirmar cierto sentido de pertenencia a un grupo, y a la empresa. De esta manera busca revertirse la inestabilidad del personal y su alta rotación.

A partir de las entrevistas, es posible concluir que un componente identitario básico de los cosechadores de citrus es la zona en que viven (todos son del Delta del Tigre o Rincón de la Bolsa), y su situación económica. Si bien existen diferencias en nivel educativo y en cuanto a la procedencia de los padres, son personas vinculadas tanto a la ciudad como al

campo, algunos provenientes de quintas o que trabajaron en quintas de la periferia montevideana.

La coyuntura económica también los une en tanto todos plantean la dificultad de acceder a otros empleos mejor remunerados o con otras condiciones de trabajo. De un modo u otro todos acceden a este trabajo como descarte de otros, lo que podría convertirse en un gran sentimiento de frustración, pero a su vez, en generador de fuertes vínculos de solidaridad internos.

En su narración del proceso de trabajo, desde los trabajadores más recientes hasta los más antiguos, han incorporado el lenguaje de la empresa, y de sus demandas. El trabajo bien hecho en la conceptualización de los trabajadores no difiere del de la empresa, y se fundamenta en la calidad del producto final, así como en la conservación de un vínculo laboral que es positivamente valorado.

Los comportamientos frecuentes como el absentismo o las "picardías" como el picoteo, aparecen en los discursos como marginales, pertenecientes a un momento y a una organización anteriores. En la oposición con la nueva forma de trabajo, aquellos comportamientos son valorados negativamente por los trabajadores.

En el caso del grupo identitario que constituyen las mujeres, cabe referirse en dos aspectos a él. Por una parte, a partir de los datos del censo, las mujeres expresan mayoritariamente su deseo de seguir vinculadas a la citricultura. Por otra parte, también en las entrevistas declaran enfáticamente disfrutar del trabajo de cosecha y del desafío que les impone, en cuanto al esfuerzo. Asimismo, se muestran entusiastas en incorporar el lenguaje de la empresa y expresar su compromiso con el trabajo. Esto es interesante de destacar puesto que como grupo minoritario, y en situación de debilidad (por las opiniones que priman en relación con el trabajo femenino en la cosecha), tiende a asumir más rápidamente en lenguaje del poder, que en este caso es el de la empresa.

Otro aspecto interesante a destacar es el que no aparece planteado explícitamente el problema de la inseguridad laboral que podría significar el ser zafral. Por el contrario, aparece la certeza de que al año siguiente está abierta la posibilidad de trabajar nuevamente en la cosecha. La expresión de deseos en cuanto a una anualización del trabajo, se expresa en el deseo de aprender y realizar otras tareas en la citricultura, en particular en la empresa. Si en los datos del censo aparece una concepción informal del trabajo, como marginal, en las entrevistas esto es ratificado por el discurso de los trabajadores en relación con su trabajo.

Los valores asociados al trabajo bien hecho, también son invocados para avalar la aspiración de ser "elegidos" para quedarse en la empresa realizando otras tareas.

Tampoco surge el tema de la libertad de movimiento que podría invocarse como razón del gusto por el trabajo zafral. Los trabajadores que concurren actualmente a Milagro no son trabajadores migrantes, sino que están arraigados en la zona y buscan trabajar en ella.

El gusto por el trabajo zafral de cosecha no se fundamenta en su aspecto de zafral, sino en el trabajo de cosecha en sí, y sobretodo, en el espacio de sociabilidad que significa. Si bien se destaca lo duro del trabajo, esto no va en desmedro del gusto por él. La característica de ser un trabajo a la intemperie no es percibida como una cualidad negativa del mismo, e incluso en algunos casos, aparece invocada como una cualidad saludable.

El cambio en el proceso de trabajo ha sido significativo para la conformación de una cultura específica de trabajo. La propia organización del trabajo ha contribuido a identificar al trabajador frente a la empresa, y así, a sí mismo en tanto trabajador de la misma. El producto de su trabajo es claramente identificable, puesto que está numerado, y separado del de los otros. Perteneciente a un grupo de trabajo de 15 personas, por lo que el encargado, rápidamente conoce a todos, y los cosechadores se conocen entre sí. La remuneración sigue siendo por rendimiento individual. Estos factores podrían llevar a pensar que desde la organización del trabajo se fomenta el individualismo en lugar de la cooperación. Sin

embargo aparece resaltado el compañerismo y la solidaridad entre los compañeros como factor clave de identificación con el trabajo y la empresa.

Cabría entonces concluir que el proceso de individualización del trabajador y de identificación de su trabajo, es vivido por él como una valorización de sí mismo. De este modo asume respeto por su propio trabajo y su condición. Entonces pueden surgir vínculos solidarios, en la medida en que se visualiza como un ser valioso, que tiene algo que dar y aportar, también puede compartir y colaborar con los otros, identificarse con ellos como grupos, pero a la vez separarse como persona.

La motivación grupal en la cooperación es un aspecto a explotar por parte de la empresa como estrategia de retención de los buenos trabajadores.

Si bien este es un trabajo que busca relacionar desde la descripción, comportamientos con pautas culturales/ identitarias, no es posible abstraerse del contexto institucional. De hecho, personas que trabajaron en la misma tarea en un contexto diferente, abordan el trabajo de manera distinta y por tanto asumen comportamientos productivos diferentes.

Abordar el problema desde la perspectiva de la identidad laboral no significa desconocer otros aspectos de la cultura organizacional de la empresa, y factores estructurales de la organización. Ni hablar de desconocer el contexto de procedencia de estos trabajadores, muchas veces expulsados y otras tantas marginales al mercado formal de trabajo.

Como proceso nuevo, hay espacio para la experimentación de formas de motivación e involucramiento y para una innovación en la gestión que redunde en una mejora de la calidad de vida de estos trabajadores. Un aspecto y otro, no deberían ir separados.

## XVII. BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, José Ma. Y Pérez Arrarte, Carlos:** *La modernización agraria ¿cuál es la alternativa viable?* en CIEDUR, serie Uruguay Hoy. Montevideo, 1989
- Arteaga Aguilre, Catalina:** *Construcción de Identidades laborales de temporeras/os frutícolas en Chile: el caso del Palqui, 1969-1997* en León López, Arturo et al (coord.): *Cultura e Identidad en el campo latinoamericano*. ALASRU. Universidad Autónoma Metropolitana- Xochimilco. México, 1999.
- Barbagelata, Héctor Hugo:** *Derecho del Trabajo III, Trabajo Rural, Trabajo a domicilio*. Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo, 1983.
- Berger, Peter y Luckmann, Thomas:** *La construcción social de la realidad*. Amorrortu editores. Buenos Aires.
- Bourdieu, Pierre.** *Respuestas por una antropología reflexiva (2. La lógica de los campos)*
- Bourdieu, Pierre:** *El sentido práctico*. Taurus Humanidades
- OIT, Convenio 110, ratificado por Uruguay.** *Convenios y recomendaciones internacionales del Trabajo, 1919-1984*. OIT, 1985.
- Díaz, Álvaro:** "Ajustes estructurales y actores sociales en México y Chile" en *Revista latinoamericana de Estudios del Trabajo. Paradigmas de la Sociología del Trabajo*. Año1, N°1, 1995.
- Dubar, Claude:** *Identités collectives et individuelles dans le champ professionnel* en *Traité de Sociologie du Travail*, Coster et Pichault. Bruxelles, 1994.
- Erez, Miriam y Earley, P. Christopher:** *Culture, Self-Identity and Work*. Oxford University Press. New York, 1993.
- Fernández, Hugo y Difluri, Álvaro:** *Contrato de Temporada*, en *Derecho Laboral, Revista de Doctrina, Jurisprudencia e Informaciones*, T. XXXVIII, N°177. Montevideo, 1995.
- Font, Bismark:** *Aproximación a la cuestión agroindustrial y las relaciones laborales en la fase agropecuaria* en *Derecho Laboral. Revista de doctrina, jurisprudencia e informaciones sociales*. Tomo XL - N° 186. Abril-Junio, 1997.
- Green, Raúl:** *La evolución de la economía internacional y la estrategia de las multinacionales agroalimentarias*. Seminario 1989.
- Hofstede, Geert:** *Cultures y Organizations. Software of the mind*. McGraw Hill, 1991.
- Krnald, Gonzalo:** *Agroindustrias y procesos sociales: el caso de la cebada cervecera en Pifeiro*, Diego (editor): *Nuevos y no tanto. Los actores sociales para la modernización del agro uruguayo*. CIESU, Montevideo, 1991.
- La Agroindustria en Uruguay 1975/90. Su estructura y dinámica de largo plazo*. Fundación de Cultura Universitaria, Montevideo, 1993.
- Lacoste, Michéle:** *Langage et Travail: quelques perspectives* en *Sociologie du Travail*, XXXVI, Hors Série/94.
- Massera, Ema (Dir):** *Informe Final: Competitividad sustentable. Proyecto de operaciones, trabajo y contrato en la cosecha en un complejo agroindustrial cítrico*. 1997- Convenio Universidad de la República (Facultad de Ciencias Sociales)- Milagro S.A.
- Massera, Ema (Dir.):** *Informe Final: Proyecto Calidad, Empleo y Capacitación en el Citrus Uruguayo* - Convenio Ministerio de Trabajo y Seguridad Social - Dirección Nacional de Empleo/Universidad de la República - Departamento de Sociología. Uruguay, Agosto, 1997
- Neffa, Julio César:** *¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo?* Editorial Humanitas.

**Palenzuela, Pablo:** *Las culturas del trabajo: Una aproximación antropológica en Sociología del Trabajo*, revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad. Madrid, Nueva época, primavera, 1995.

**Piñeiro, Diego:** *Desafíos e Incertidumbres para la Sociología Agraria en la Transición hacia un nuevo modelo de desarrollo* en Piñeiro, Diego (comp): *Globalización, integración regional y consecuencias sociales sobre la agricultura*. Universidad de la República. Montevideo, Uruguay, 1996.

**Piñeiro, Diego:** *Uruguay: Los cambios en el agro en la última década*, en *Revista Paraguaya de Sociología*, Año 24, N°70 (Setiembre-diciembre de 1987)

**Plá Rodríguez, Américo:** *Curso de derecho laboral, Tomo II, Vol. 1, Contratos de Trabajo*. Ed. Ascali, Montevideo, 1978.

**Remy, Jean et Ruqouy, Danielle:** *Méthodes d'Analyse de contenu et sociologie*. Bruxelles, 1990

**Ruiz Olabuenaga, José e Ispizua, María Antonia:** *La decodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa*. Bilbao, Universidad de Deusto, 1989.

**Senge Peter M.:** *La quinta disciplina*

**Vaillant, Marcel:** *La Agroindustria cítrica en el Uruguay: Industrialización, comercialización y base agrícola*. CEPAL, Montevideo, 1993

**Zurla, Paolo:** "Calidad y cultura de trabajo en los años ochenta" en *Sociología del Trabajo*. Nueva época, N°8, invierno 1989-90. Siglo XXI, España editores.