

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

**Cambios en el trabajo y satisfacción laboral  
en la cosecha citrícola :  
el caso de la quinta 5 de Milagro S.A.**

**Ma. Noel Bulloni**

**Tutora: Ema Julia Massera**

**2003**

CAMBIOS EN EL TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA COSECHA CITRÍCOLA  
*El caso de la quinta 5 de Milagro S.A.*

ÍNDICE

pág.

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<b>3</b>
2.1. El modelo operativo	4
2.1. El modelo funcional	7
2.3. El modelo basado en competencias	9
<b>3. LA COSECHA CITRÍCOLA EN URUGUAY</b>	<b>13</b>
3.1. Modernización Agrícola	13
3.2. El Sector citrícola uruguayo	14
3.2.1. Trayectoria	14
3.2.2. Principales desafíos de la estrategia productiva	15
3.3. Trabajo e insatisfacción laboral en la cosecha	19
3.3.1. Indicadores del problema	19
3.3.2. Diferentes escenarios	20
3.3.2.1. Departamento de Salto	21
3.3.2.2. Al sur del Departamento de Salto	22
3.3.3. Cambios en la cosecha de Milagro S.A.; el problema de investigación	23
<b>4. LINEAMIENTOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>24</b>
4.1. Problema	24
4.2. Objetivos	24
4.3. Hipótesis	25
4.4. Las variables	26
4.5. Metodología	27
<b>5. TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA COSECHA DE LA QUINTA 5 DE MILAGRO S.A.</b>	<b>29</b>
5.1. Milagro S.A. y su estrategia de cambios en la cosecha	29
5.2. La cosecha antes de los cambios	32
5.1. Cambios en el trabajo de cosecha	34
5.1.1. Dimensión técnica	34
5.1.2. Dimensión social	35
5.2. Cambios en la satisfacción laboral de los cosecheros	38
5.2.1. Valoración del trabajo	38
5.2.2. Valoración de las relaciones de trabajo	39
5.2.3. Valoración de las relaciones contractuales	42
<b>6. DISCUSIÓN DEL MODELO DE TRABAJO DE LA COSECHA DE LA QUINTA 5</b>	<b>45</b>
<b>7. CONCLUSIONES</b>	<b>48</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>52</b>
<b>9. ANEXOS</b>	<b>54</b>
9.1. Instrucciones para el cortador de fruta de Milagro S.A."	54
9.2. Datos de la Encuesta a cosecheros del citrus (Salto y Paysandú)	55
9.3. Datos del Censo a cosecheros de las quintas 5 y 7 de Milagro S.A.	56
9.4. Datos comparados de los cosecheros de Salto, Paysandú y quintas 5 y 7 de Milagro S.A.	57
9.5. Pauta de entrevista a cosecheros de la quinta 5 de Milagro S.A.	59
9.6. Pauta de entrevista al Encargado de cosecha de la quinta 5 de Milagro S.A.	60



## 1. INTRODUCCIÓN

La presente monografía es una profundización del Informe Final de la investigación realizada entre los años 1999 y 2000 en el Taller Central de la Licenciatura de Sociología, titulado “*Trabajo y Competitividad en Uruguay*”<sup>1</sup>.

Consiste en un estudio sobre trabajo y satisfacción laboral en la cosecha citrícola.

En Uruguay, investigaciones anteriores<sup>2</sup> identificaron un problema de ineficiencia productiva en la cosecha, asociado a la escasez, inestabilidad y baja competencia de los trabajadores. Estas investigaciones permitieron establecer la hipótesis de que origen del problema se encontraba en las características del trabajo de cosecha existente en las empresas del sector.

Mi investigación fue realizada para el caso concreto de la quinta 5 de la empresa Milagro S.A. ubicada en el Departamento de San José. La elección del caso obedece a que en esta quinta se estaba experimentando un aparente camino de solución a los problemas de la cosecha, tras la incorporación en 1997 de una nueva modalidad de trabajo y de algunos cambios en el marco contractual de los cosecheros.

Para este trabajo me propuse: a) observar y describir en qué consistieron tales cambios ; b) analizar la influencia de los mismos sobre la satisfacción de los cosecheros en el trabajo; y c) discutir el modelo de trabajo presente en el caso estudiado.

El informe tiene las siguientes partes:

- ***Trabajo y satisfacción laboral.*** Esta parte contiene el marco teórico construido para este estudio. Se desarrolla la idea central de que existe un vínculo estrecho entre la situación de trabajo y la satisfacción laboral, y se analiza esta relación para tres grandes modelos de trabajo: el modelo operativo, el funcional y el basado en competencias.
- ***La cosecha citrícola en Uruguay.*** Este capítulo está destinado a ubicar el problema de estudio en el plano empírico. En él se mencionan algunas características de la modernización agrícola, los aspectos centrales del sector citrícola uruguayo, la estrategia productiva del sector y sus principales desafíos y, finalmente se describen los problemas detectados en la cosecha en relación con el trabajo y la insatisfacción laboral.
- ***Lineamientos de investigación.*** Aquí se plantea el problema, los objetivos fundamentales, las hipótesis, la operacionalización de las variables centrales y la metodología de investigación.
- ***Trabajo y satisfacción laboral en la cosecha de la quinta 5 de Milagro S.A.*** En esta parte se desarrollan parte de los resultados de la investigación. Se describen los cambios introducidos por la empresa en la cosecha, y se analiza la influencia de los mismos sobre la satisfacción de los cosecheros en el trabajo.

<sup>1</sup> Bulloni, M. 2000.

<sup>2</sup> Massera, E. 1996-1997, 1997, 1998, 1999-a, 1999-b.



## 1. INTRODUCCIÓN

---

- **Discusión del modelo de trabajo de la cosecha de la quinta 5.** A partir de los hallazgos de la investigación presentados en el capítulo anterior y de los modelos de trabajo mencionados en el marco teórico de este informe, se intentó descubrir y poner en evidencia la lógica o modelo de trabajo predominante en el caso estudiado.
- Por último se desarrollan las **conclusiones** del estudio.

Cabe acotar, a los efectos de una mayor claridad en la lectura de este informe, que en él hay una referencia sistemática a tres situaciones de investigación diferentes en la citricultura uruguaya:

- 1) *La situación del sector entre los años 1996-1999, investigada en una trayectoria de investigación llevada a cabo por un equipo universitario interdisciplinario en la citricultura uruguaya<sup>3</sup>.*
- 2) *la situación atravesada por una empresa particular del sector, Milagro S.A. durante 1999-2000, objeto de este estudio.*
- 3) *la situación del sector a partir del año 2000, analizada en algunos estudios más recientes<sup>4</sup>.*

---

<sup>3</sup> Ver fuentes citadas en nota n°2

<sup>4</sup> Delgrosso, L (2001).



## 2. TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL

“Todo individuo que trabaja, entraña en su trabajo una afección, tanto si es positiva como negativa. Nadie trabaja “con indiferencia”, o, en todo caso, esa indiferencia sería ella misma la forma extrema de una pasión (por ejemplo, de un rechazo del trabajo que se hace).”<sup>5</sup>

La “satisfacción en el trabajo” refiere a aquellas “afecciones de alegría” derivadas de la evaluación del propio trabajo y de las experiencias del ambiente laboral. Por afecciones de alegría, Spinoza entiende las afecciones que aumentan y apoyan nuestra potencia de actuar, que sustentan nuestro deseo y nuestro esfuerzo por desarrollar las potencialidades de nuestro ser<sup>6</sup>.

Este marco de referencia teórico parte de la hipótesis de que existe una relación entre la situación objetiva en que se encuentran los trabajadores y la satisfacción en el trabajo.

Si bien son múltiples las dimensiones de la realidad de los trabajadores que intervienen en la valoración de su trabajo, es indudable la importancia de aquellas provenientes del contexto de interacción laboral.

En este sentido, Melchor Mateu<sup>7</sup>, al evaluar los resultados de las investigaciones sobre la satisfacción en el trabajo afirma que las experiencias referidas al medio laboral son más importantes que los factores sociales y psicológicos a la hora de explicar la satisfacción en el trabajo. El marco principal de referencia de los trabajadores al evaluar las experiencias del ambiente laboral, es el marco inmediato del propio trabajo.

Esta postura tiene una dimensión práctica muy considerable: *“Si las características del trabajo tienen efectos iguales (o muy similares) sobre la actitud subjetiva de los trabajadores hacia sus respectivos trabajos, para incrementar la satisfacción en el trabajo bastará con llevar a cabo adecuados programas de enriquecimiento y mejora del trabajo, incrementar las retribuciones económicas o las ventajas sociales, o mejorar las condiciones de trabajo.”*<sup>8</sup>

En el caso que nos compete, estamos frente a un nuevo proceso de trabajo y a un nuevo contrato, es decir, a un nuevo contexto laboral. Se ha modificado, pues, un marco de referencia fundamental de la evaluación del trabajo de los cosecheros. ¿Cuál habrá sido el impacto de los cambios sobre la satisfacción laboral de los cosecheros de Milagro SA?; ¿habrán surgido nuevos componentes de satisfacción laboral para los cosecheros de la quinta 5? El estudio de estos aspectos resulta interesantes en sí mismo y además fundamental para comprender las actitudes y comportamientos de los cosecheros en el nuevo escenario laboral.

Entonces, existiría una relación entre la situación objetiva de trabajo y la satisfacción laboral. Intentaremos pues, a los efectos de este estudio, analizar la relación existente entre los distintos “modelos de trabajo” y la satisfacción en el trabajo.

---

<sup>5</sup> Zarifian, Ph. (1996:15)

<sup>6</sup> Zarifian, Ph. (1996:6)

<sup>7</sup> Mateu, M. 1984

<sup>8</sup> Mateu, M. (1984:53)



## 2. TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL

Se describirán tres modelos detectados por la Sociología del Trabajo. Estos corresponden a tres lógicas diferentes existentes en el trabajo, son: el modelo operativo, el modelo funcional, y el modelo basado en competencias.<sup>9</sup>

### **2.1. El modelo operativo**

La concepción del proceso de producción como un encadenamiento coordinado de operaciones elementales y simples bajo el signo de su velocidad surge de una *racionalidad analítica* que comenzó a ser desarrollada en los medios científicos y técnicos a partir del siglo XVIII. Esa época encuentra en Adam Smith su figura más emblemática.

Esta lógica de pensamiento no se interesa por conocer la naturaleza verdadera de las cosas, sino por la envoltura y, especialmente, por el estricto control del proceso de producción: “Se puede ignorar el fundamento de las operaciones en tanto que, habiendo sido asignadas como componentes elementales de un proceso, se pueda describir y calcular cómo una operación “empuja” al objeto en el curso de la producción y se enlaza con las demás.”<sup>10</sup>

Con Taylor, un siglo más tarde, esta concepción penetra en la industria de manera organizada e instrumentada. A partir de Taylor se impone con vigor una nueva concepción del trabajo - operación- que presenta las siguientes características fundamentales:

#### **1) *Separa el trabajo del trabajador***

Su problema fundamental era quitar a los trabajadores el dominio cognitivo y afectivo sobre el trabajo para que la empresa pueda obtener una mayor productividad. Esto fue logrado mediante la racionalidad analítica.

Por un lado, surge el concepto de trabajo como forma objetivada, formalizable independientemente de quién lo realiza, bajo la forma de una serie de operaciones elementales, cada una de las cuales debe ser descrita con precisión en su contenido y velocidad, e integrada en una secuencia dinámica de acuerdo a cierta coordinación y encadenamiento lógico. Estas sucesiones de operaciones debían ser prescritas bajo la forma de tareas a realizar por los obreros en los talleres. Esto requiere de un gran trabajo de concepción, el que comenzará a desarrollarse por las nuevas categorías de técnicos e Ingenieros.

Por otro lado, el trabajador pasa a considerarse como un conjunto de capacidades que pueden ser compradas en el mercado de trabajo y movilizadas para realizar parte de esas operaciones. Se debía formar a los obreros para la correcta ejecución de esas tareas y reunir las instrucciones acerca de la manera de actuar. La subjetividad de los trabajadores (su personalidad, sus sentimientos, su capacidad de iniciativa, de cooperación, etc.) es completamente subestimada, sólo ese aspecto del trabajador es valorado por la gerencia: su capacidad de obedecer y ejecutar. Esta dupla, trabajo y trabajador, se reencuentra en el ‘puesto de trabajo’. Para esto, además, era necesario desarrollar todo un aparato de control de la ejecución de esas operaciones, control

<sup>9</sup> Los autores en los que me he basado para la descripción de los modelos son, fundamentalmente: Leborgne y Lipietz (1992); Phillipe Zarifian (1993, 1995, 1996, 1998, 2001) y Ema Massera (2002). La denominación de los modelos me pareció la más adecuada para los fines de esta monografía. Sin embargo, es preciso señalar que estos pueden admitir otras denominaciones, por ejemplo: a) el modelo operativo: taylorista, clásico, Taylor-fordista; b) el modelo funcional: sistémico, neofordista; c) el modelo basado en competencias: constructivo, posfordista, lógica de servicio.

<sup>10</sup> Zarifian, Ph. (1996-b:4)



## 2. TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL

social ejercido por la jefatura y control económico aplicado en el lugar por el control analítico de la gestión.

### 2) *Impone el flujo como criterio central de la producción industrial*

A partir de Taylor, nace un nuevo y preciso enfoque de la productividad (definición y cálculo), en donde, un incremento de productividad se traduce en una reducción del tiempo necesario para realizar las operaciones humanas de trabajo en el seno concreto de producción. Esta productividad de las operaciones se traduce en una definición rigurosa de las rutinas operarias de los obreros y en la velocidad de los gestos.

### 3) *Instaura las bases de las relaciones laborales*

Esto se realiza sobre la base del siguiente acuerdo: a) la aceptación, por parte de los obreros, del principio de prescripción y control del trabajo, y b) la garantía, por parte de la patronal, de un crecimiento regular de los salarios.

De esta manera, los obreros abandonan su poder sobre la organización del trabajo a cambio de una garantía salarial, y centran sus reivindicaciones en esa esfera.

Entonces, en el modelo clásico taylorista de organización productiva, el concepto de operación ocupa una posición central.

Este modelo llega a su esplendor durante la segunda Guerra Mundial y en la posguerra, y comienza a extenderse más allá de los países centrales. Junto con el Estado de Bienestar vemos a la obra de Taylor en todo su esplendor, en un contexto que permitía menguar las tensiones entre trabajadores y empleadores inherentes a la concepción taylorista del trabajo, a medida que se extendía culturalmente el llamado 'pacto fordista' por el cual los empresarios pagaban altos salarios y brindaban seguridad en sus empleos a cambio de la sumisión de los trabajadores en el proceso productivo. Este paradigma se caracterizaba por la producción en masa, utilizando mano de obra y equipos especializados en tareas parciales y simples. El volumen y el precio se constituían en los dos compuestos más importantes de toda política de competitividad empresarial. Esto permitía competir en una época donde había mercados relativamente estables y amplios; alimentados por la mencionada extensión del 'pacto fordista'.

Desde la perspectiva de Zarifian, quien entiende por modelo de organización, a "*...una representación esquemática que reúne las dimensiones sociales y las dimensiones cognitivas de un universo de producción confrontado a los problemas de eficiencia productiva.*"<sup>11</sup>, los constituyentes básicos del modelo clásico taylor-fordista son:

- Dentro del **principio económico** o performance: la elevación del flujo de producción.
- Dentro de los **esquemas tipo de naturaleza cognitiva**:
  - La división de la producción en operaciones elementales y simples.
  - La estandarización de los componentes
  - La coordinación de las operaciones sobre el modelo de un flujo lineal.
  - La especialización funcional
  - La jerarquización piramidal

---

<sup>11</sup> Zarifian, Ph. (1998:2)



## 2. TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL

- En el **plano social** encontramos: una división tajante del trabajo, una verticalidad absoluta del mando organizacional, el antagonismo de intereses entre los actores y la negociación laboral centrada en torno al salario.

En este modelo teórico la satisfacción de los obreros en el trabajo (si es que se puede emplear el término “satisfacción”) se vincula, de manera casi exclusiva, con cuestiones salariales.

Es evidente que el “trabajo real” del obrero inserto en el modelo clásico de organización del trabajo no constituye ninguna fuente de satisfacción, sino todo lo contrario. En tanto “operario”, el trabajador está sometido a la orientación impuesta por la prescripción del trabajo y las razones económicas que ella trae consigo, siendo víctima de un gran constreñimiento y pasividad de su ser.

Los trabajadores son los que han sufrido las primeras consecuencias de esta lógica, convirtiéndose en los instrumentos de la realización eficiente de las operaciones de la producción.

Zarifian afirma: “el obrero sometido a la organización taylorista estará necesariamente preso de pasiones, para él fundamentalmente negativas, es decir, que debilitan su potencia de acción. Por ejemplo: se dejará invadir por el odio contra un superior jerárquico, o por la envidia hacia un colega, o por un sentimiento de fatalidad...”<sup>12</sup> De otra manera: “en el modelo de la operación, las pasiones negativas que Spinoza llama: “las pasiones tristes”, aquellas que debilitan la potencia de conocimiento y de acción de un individuo, se desarrollan sobre el terreno mismo de una situación objetivamente alienante.”

Claro que, este efecto puede ser contrabalanceado por algunas pasiones positivas, tales como la amistad o la ayuda mutua en el ambiente de trabajo. Estos aspectos, como fuente de satisfacción laboral, fueron explorados por la “Escuela de Relaciones Humanas”, que comenzó sus trabajos en la década de 1930 con Elton Mayo y que subrayaba la importancia de las funciones sociales del grupo de trabajo y de las relaciones con los superiores: ... “Mayo abrió nuevos rumbos en lo que respecta a los métodos de estudios y las formas de asegurar una mejor comprensión de los obreros en cuanto individuos y en relación con sus ocupaciones industriales y con los medios de mejorar su sensación de bienestar en el trabajo. ... Todos estos informes implicaban el reconocimiento de la importancia de las agrupaciones sociales y del trabajo en equipo, así como del obrero individual.”<sup>13</sup> Estos hallazgos, lejos de cuestionar al modelo de la operación, conformaban un complemento que el taylorismo debería tener en cuenta para reducir la enorme insatisfacción laboral de los obreros.

<sup>12</sup> Zarifian, Ph. (1996-b:16)

<sup>13</sup> Wallace B. Donham, Prólogo de Mayo, E. (1933:8)





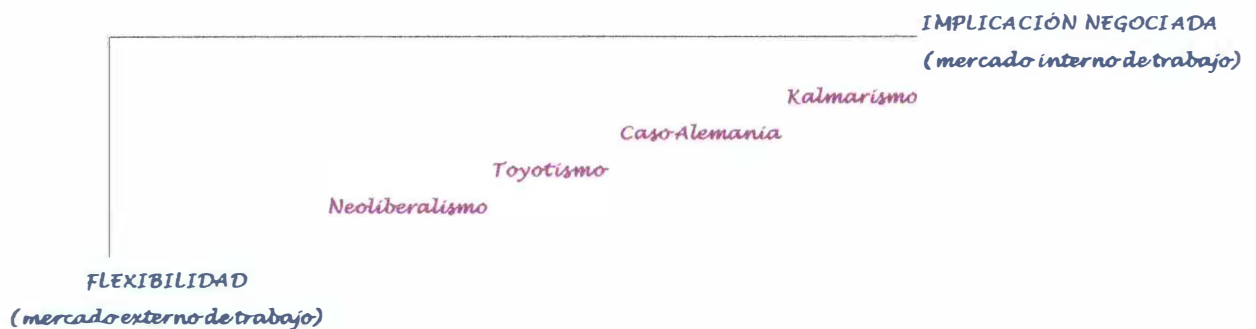
## 2.2. El modelo funcional

La crisis del modelo taylorista fue explicada desde diversos puntos de vista y apuntando a muy variados aspectos: la resistencia de los trabajadores a las condiciones de trabajo; el surgimiento de las nuevas tecnologías, los cambios en los modelos culturales de consumo; la inoperancia de las Instituciones reguladoras, etc. Lo cierto es que con la caída y crisis del taylorismo, fueron naciendo nuevos esquemas de producción y nuevas formas de organización del trabajo.

En los ochenta surge un amplio debate en torno a los alcances de los modelos propuestos para encarar la crisis. Comienza un período de experimentación donde se observan dos caminos o lógicas diferentes, que denominamos: la funcional y la basada en competencias.

Leborgne y Lipietz,<sup>14</sup> hablan de ‘neofordismo’ y ‘postfordismo’ cuando refieren a los caminos transitados para la sustitución del paradigma en crisis. Estas, son categorías analíticas que nunca se dan en la realidad en forma pura.

Ambas salidas, explican los autores, pueden concebirse como dos ejes que se alejan de las características del modelo clásico<sup>15</sup>:



El eje vertical se refiere: al grado de rigidez del mercado de trabajo, a los vínculos entre las empresas y la fuerza de trabajo que pretende ser contratada. Este eje distingue desde la rigidez hasta la flexibilidad en el contrato de trabajo.

El eje horizontal, nos remite al mercado interno de trabajo y se refiere a los grados de implicación, es decir, de cooperación y participación de los trabajadores.

La flexibilidad externa asociada a un control directo y jerárquico, es una especie de taylorismo sin las ventajas sociales de la edad de oro taylorfordistas. Esto es lo característico del paradigma neofordista. La rigidez externa del mercado de trabajo asociada con la implicación negociada de los trabajadores son las características del modelo postfordista que busca alejarse del anterior modelo de organización del trabajo.

En el modelo de trabajo funcional, que podemos asociarlo al neofordismo de Leborgne y Lipietz, está presente la misma visión liberal de la sociedad y la racionalidad analítica imperante en el modelo operativo.

El exponente más conocido de la solución funcionalista es el “just-in-time” americano-japonés.

<sup>14</sup> Danielle Leborgne y Alain Lipietz. 1992

<sup>15</sup> El esquema es extraído de: Guerra, P. (1996:15)



## 2. TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL

La organización productiva se estructura de modo e responder en tiempo y forma a la demanda de productos específicos y personalizados de calidad. Funciona como un todo articulado, en el que la frecuencia y la calidad de las interacciones entre los individuos son importantes para su mejor funcionamiento.

En relación con el trabajo, a diferencia del modelo operativo, donde el trabajo estaba explícito en la prescripción, en el funcionalista se trabaja a demanda y por resultado. El trabajo es una 'caja negra'. Para resolver el problema de la integración de los individuos al sistema se trata de establecer un sistema nervioso independiente de los mismos, a través de la automatización informática. Pero este sistema es incapaz de prever y controlar accidentes y desviaciones provenientes de la variabilidad de la especificidad del producto. En este sentido, el modelo presenta la valoración de las interacciones y de la calidad cognitiva y afectiva de las interacciones laborales, el llamado involucramiento del trabajador con la visión y las metas de la empresa.

Sin embargo, existen limitantes a la integración del individuo que son inherentes a la racionalidad analítica que lo constituye y que impiden desplegar la dinámica que se propone. Pues, el involucramiento de los trabajadores no emerge de los mismos sino que surge principalmente de una coacción externa que se les impone y a la cual deben adaptarse, ser funcionales. Se requiere de una estructura jerárquica, establecer metas rígidas, procedimientos y comportamientos implícitos, en lo que algunos autores califican como re-prescripción del trabajo

Este modelo ha avanzado en los países más industrializados del Tercer Mundo pero en algunos, como Uruguay, en forma tardía y asociado a estructuras jerárquicas de corte taylorista a las que simplemente se introducen nuevas tecnologías y otros elementos del modelo funcional.

Hasta ahora, la salida uruguaya a la crisis del modelo clásico ha estado caracterizada por una importante desarticulación entre la estrategia, lo técnico y lo social en las organizaciones productivas, asumiendo, en general, un típico carácter neofordista: "En nuestro país recién en las últimas décadas, la apertura llevada a cabo ya bajo la hegemonía del neoliberalismo, obliga paradójicamente a concebir el desarrollo económico y productivo sobre la base de la introducción y transferencia de tecnología, tomando tardíamente un elemento del modelo fordista, cuando este ya está en crisis. En un contexto y una estructura diferente al pleno empleo, el salario creciente, y la producción en masa impuesta desde la empresa, propios del fordismo y del Estado de Bienestar Social, la introducción de nueva tecnología sin cambio sustantivo en la concepción del producto y de la organización, sirve a la obtención de rentabilidad vía reducción de puestos de trabajo y de salario real, dando lugar, neoliberalismo mediante, a una versión remozada del rentismo tradicional y su consiguiente indiferencia por la integración de la creación productiva."<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Massera, E. e Iturra, C. 2000.



### **2.3. El modelo basado en competencias**

Este modelo, a diferencia de los anteriores, emerge dentro de la relación asalariada pero como contradicción que muestra sus límites y al mismo tiempo los potenciales caminos de salida.

Dentro de esta lógica, el trabajo, el trabajador y su competencia profesional son integrados para encarar los desafíos productivos que están planteados. Este modelo debe su nombre a que su base está en la competencia de los miembros de la organización productiva y en la competencia de la organización de dar lugar y promover la movilización y la integración de la competencia de los individuos.

El problema de la competencia, según Zarifian, aparece en Francia a partir de los 80' directamente ligado a la crisis del modelo de la prescripción, en aquellas empresas que han tratado salir de la crisis del taylorismo "por lo alto", es decir, por la significativa elevación de la calidad y diversidad de sus productos; y por el sensible incremento de la frecuencia de sus innovaciones.

El impacto de estas nuevas estrategias sobre el trabajo ha sido doble:

1. un expresivo aumento de la complejidad del trabajo
2. el predominio de la confrontación de eventos de trabajo sobre la adaptación a las normas y rutinas laborales.<sup>17</sup>

El aumento de la complejidad del trabajo de operarios, técnicos y supervisores es causado fundamentalmente por el aumento de la complejidad de las gestiones de performance (calidad, costos, plazos, variedad, innovación) antes que por el incremento de la complejidad técnica.

Esto ha tenido dos impactos fundamentales, presentes en todos los cambios de organización del trabajo<sup>18</sup>:

1. Modificaciones en la prescripción del trabajo. Han existido modificaciones en el nivel del control y coordinación del trabajo. Por un lado, las direcciones aceptan una reducción en las prescripciones y los controles a nivel de las tareas, permitiendo la existencia de un espacio real de autonomía e iniciativa de los asalariados. Pero, por otro lado, han sido reforzados los controles sobre los resultados. La prescripción no desaparece, pero en vez de recaer sobre las operaciones de trabajo, lo hace sobre los resultados. Esto ha implicado un asumir responsabilidad, como una actitud social, acompañando a la de toma de iniciativa y autonomía de acción del asalariado en la situación de trabajo. Queda por definir hasta qué punto esa toma de responsabilidad surge como una expectativa positiva de los trabajadores o si es meramente impuesta por la dirección de la empresa. Este aspecto amerita una extensa discusión, pero, sin lugar a dudas, está estrechamente conectado con el tema del reconocimiento en el trabajo, tanto simbólico como material, que debería acompañar a la toma de responsabilidad del trabajador. En términos generales se puede sostener que la competencia profesional ya no puede ser encapsulada en definiciones previas de tareas a ejecutar en un puesto de trabajo. El concepto de trabajo vuelve al trabajador desde un punto de vista cognitivo, en tanto que moviliza su inteligencia, pero también desde un punto de vista subjetivo, en tanto que sus motivaciones y comportamientos sociales son movilizados en las situaciones de eventos de trabajo.

<sup>17</sup> Zarifian, Ph. 1996-a.

<sup>18</sup> Zarifian, Ph. 2001.



2. La competencia es asumida por un colectivo, pero depende de cada persona. El trabajo en equipo, por ejemplo, conforma un cuadro referencial para la acción de cada persona y formaliza la convergencia necesaria de las acciones profesionales, pero cada persona se torna importante en sí misma. La acción del colectivo depende de la competencia activa de cada trabajador, no en el sentido de la automaticidad del encadenamiento de las operaciones en el taylorismo, sino a partir del valor individual de las iniciativas tomadas con respecto a los acontecimientos de trabajo. Esto implica la existencia de un involucramiento subjetivo que no puede ser reducido a cuestiones del grupo de trabajo.

En oposición a los anteriores modelos, fundamentalmente al modelo de la operación inherente a la lógica taylorista, en aquellas organizaciones donde se verifican las características materiales antes descritas, es posible pensar en el trabajo como acción.

El individuo que trabaja se libera, comienza a actuar en la medida que empieza a conocer y a tener en cuenta lo que lo determina a poder actuar: “esta problemática de la acción es claramente una problemática de la iniciativa y de la creatividad, por lo tanto de la libertad en el sentido práctico, en la medida en que se funda, no en algo imaginario, sino en la comprensión, en el reconocimiento y el desarrollo más amplio posible de la potencia efectiva y activa que existe en nosotros, soporte de todo un despliegue de efectos útiles. Es un modo elegante de hablar de competencia.”<sup>19</sup>

El pasaje de la operación a la acción replantea la crítica a la racionalidad analítica en el sentido de que para actuar, para existir para sí en el trabajo que se realiza, es preciso tener presente el orden de las determinaciones en su globalidad. El enfoque analítico, en tanto que distribuye cada operación aisladamente, la separa de su razón de ser y le impide ser autónoma. Inversamente, la acción, a partir de la determinación global a partir de la inclusión del todo a las partes, puede hacerse más autónoma e inteligible en sí misma. Lo que importa es la manera en que cada individuo puede captar lo “precedente” de sus actos y puede partir de este precedente para considerarlos. Zarifian entiende por precedente: a) la orientación global del sistema de producción, en tanto que condiciona todo acto de trabajo que se encuadra en él. b) el destino de la producción, considerada desde el punto de vista de la relación de servicio a cliente. c) la red de interacciones en la cual toda acción se inserta

Este modelo contiene varios factores potenciales de satisfacción de los individuos en el trabajo: “Lo que me parece que puede decirse, en esta etapa de razonamiento, es que condiciones propicias a un desarrollo de “pasiones alegres”, y a una racionalización de tales pasiones, se encuentran reunidas en el modelo de la acción, en tanto modelo”.<sup>20</sup>

### ***Limitantes actuales para el modelo basado en competencias y la satisfacción laboral:***

La lógica constructiva, en realidad, está presente en la cotidianidad del trabajo y es inherente al mismo, cualquiera sea el modelo dominante. El funcionamiento de las organizaciones productivas, sean tayloristas o funcionales, sería impensable sin la intervención inteligente y cooperativa de los trabajadores. Es ésta la que, aún sin ser reconocida, permite atender los problemas y los desafíos del trabajo que escapan a la prescripción. Mas, en tanto no se configure como una lógica de las organizaciones productivas, el modelo de la competencia encontrará grandes obstáculos para realizarse. Entre ellos se destacan:

<sup>19</sup> Zarifian, Ph. (1996-b:18)

<sup>20</sup> Zarifian, Ph. (1996:25)

*La inestabilidad laboral:*

Este problema constituye una limitante para el modelo de la competencia y la satisfacción en el trabajo. La posibilidad de experimentar satisfacción en el trabajo tiene que lidiar con las prácticas de despidos, la flexibilidad contractual, el “trabajo en negro”, etc.

Para lograr trabajadores competentes, involucrados y satisfechos en su trabajo; estos deben contar con cierta estabilidad en su empleo. Ningún trabajador logrará involucrarse de manera significativa, siendo víctima de políticas de precarización a nivel del empleo.

La dirección de una empresa no podrá al mismo tiempo incentivar la movilización y valoración de las competencias de sus trabajadores y emplear cálculos “idiotas y perversos” de productividad del empleo, en los cuales estos asalariados son considerados costos a reducir.<sup>21</sup>

*El problema del reconocimiento:*

La movilización de la responsabilidad, de la toma de iniciativa, de la creatividad de los trabajadores, debe estar acompañada de reconocimiento por parte de la empresa.

El reconocimiento es la manera de recompensar esas actitudes, la contribución profesional del trabajador, y de asegurar su permanencia.

Este debe existir tanto en el plano simbólico como en el plano material.

En el mismo sentido que la estabilidad en el empleo, las empresas no pueden evitar la cuestión del reconocimiento salarial de sus trabajadores.

**Resumiendo...**

La satisfacción/insatisfacción de los trabajadores depende, en buena medida, de la situación objetiva de trabajo en donde estos se insertan. Esta última admite una enorme diversidad de opciones. Actualmente, desde la Sociología del Trabajo se habla fundamentalmente de la existencia de tres modelos teóricos o lógicas existentes en el mundo del trabajo: la operativa, la funcional, y la basada en competencias. La satisfacción laboral presentará especificidad con respecto a qué lógica sea la predominante.

*En el modelo operativo:*

El “trabajo real”, la actividad en el sentido de los ergónomos, en el modelo de la operación carece de componentes gratificantes para los trabajadores, no es fuente de satisfacción laboral, (en todo caso sería un factor de insatisfacción).

Las fuentes potenciales de satisfacción laboral en este modelo tienen que ver con cuestiones contractuales, fundamentalmente salariales.

*En el modelo funcional:*

El trabajo real, sin dejar de ser prescrito, admite sin embargo un mayor margen en la autonomía de la ejecución (gracias al pasaje del control directo y jerárquico hacia el control por resultado de trabajo), lo que lo hace más satisfactorio. Asimismo, puede aumentar la importancia de las

---

<sup>21</sup> Zarifian, Ph. (2001:82)



## 2. TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL

funciones sociales del grupo de trabajo y de las relaciones con los superiores como factores de satisfacción en el trabajo.

El marco contractual se torna problemático para los trabajadores. La flexibilidad, por lo general, ha implicado bajos salarios e incertidumbre con respecto a la permanencia en el puesto de trabajo. Estos problemas se pueden tornar un fuerte obstáculo para la satisfacción en el trabajo, en tanto que, por lo general, el rendimiento del trabajo aumenta y el trabajador no recibe nada a cambio. El potencial aumento de la satisfacción provocado por la reducción de la prescripción del trabajo no puede compensar la insatisfacción provocada por la sobreexplotación del trabajo.

### *En el modelo basado en competencias*

El “trabajo real” de los trabajadores comienza a ser una potencial fuente de satisfacción, siempre que exista un espacio real de autonomía, toma de iniciativa y creatividad de los asalariados. En este modelo, también permanece la importancia de las funciones sociales del grupo de trabajo y de las relaciones con los superiores para la satisfacción laboral. Pero, en este caso, no son tan fácilmente separables del “trabajo real”. La emergencia del trabajo en grupo y la cooperación en el trabajo y la delegación de confianza de la jerarquía en y para el trabajo, constituyen ejemplos de las nuevas dimensiones que adquieren las relaciones con los compañeros y con la jerarquía para la satisfacción en el trabajo.

La precarización del empleo, en especial la inestabilidad laboral, es incompatible con el modelo de la acción y la satisfacción en el trabajo. El factor del reconocimiento sigue siendo muy importante en la satisfacción de los trabajadores. Para que la movilización de estas competencias, de estas actitudes sociales, surjan como una expectativa positiva de los trabajadores - y no sean meramente impuestas - las empresas deben estimularlas brindando estabilidad en el puesto de trabajo y un adecuado reconocimiento, simbólico y material.



## 3. LA COSECHA CITRÍCOLA EN URUGUAY

### 3.1. Modernización Agrícola

La modernización del agro está ligada a profundas transformaciones en los mercados internacionales y en las políticas comerciales nacionales.

El concepto de “complejo agroindustrial” se introduce para dar cuenta de los cambios producidos. Este concepto refiere a dos aspectos centrales: a) la articulación de toda la cadena de producción y comercialización y b) la articulación entre empresas y entre empresas e instituciones. La idea de complejo agroindustrial parte del supuesto de que la creciente integración e interdependencia, conlleva que los procesos técnicos, económicos y sociales del agro sean cada vez menos aprehensibles en sí mismos por cada unidad productiva aislada.

En Latinoamérica, estas transformaciones fueron acompañando los cambios que se daban en el escenario mundial de producción, comercialización y procesamiento de producción de origen agrícola. La expansión de las cadenas agroalimentarias mundiales se ha desarrollado junto a procesos de la homogeneización de la producción, la integración vertical, la uniformización tecnológica y de pautas de consumo, cambios institucionales y organizacionales.

Esto, a su vez, está estrechamente relacionado con la creciente metropolización y urbanización de la población, la industrialización, el desarrollo de los mercados financieros, la expansión de la sociedad de consumo, la transnacionalización<sup>21</sup>.

En este nuevo escenario se ha configurado un mercado de trabajo agrícola más segmentado, heterogéneo, con diferentes niveles de calificación, estabilidad, retribución, modalidad de contratación y desigual poder de negociación de los trabajadores.

En nuestro país, este proceso se inicia en los setenta, cuando los rubros ligados a las cadenas agroindustriales comenzaron a recibir un fuerte apoyo estatal en el marco de una política destinada a fomentar las exportaciones no tradicionales. En estas circunstancias, rubros como el arroz, el citrus, la lechería, la soja, la cebada cervecera y la forestación, recibieron fuertes inversiones en materia agroindustrial, en bienes agrícolas y en sistemas de investigación y transferencia tecnológica, logrando incrementar en forma sostenida la productividad del suelo y del trabajo.<sup>22</sup>

Estas transformaciones requieren de cambios en los enfoques analíticos para estudiar la problemática agrícola en general. *“El desarrollo agroindustrial constituye de este modo un sistema integrado que va desde el campo a la fábrica y al consumidor, siendo que además de aumentar la interdependencia de los componentes del sistema, la producción de tipo agroindustrial significa que la producción agrícola se asemeja cada vez más a la producción industrial tanto en la aplicación de tecnología en el control de la naturaleza, como en el aumento de la productividad, así como en el uso creciente de trabajo de tipo asalariado.”*<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Kamid Ricetto, G. 1991

<sup>22</sup> Riella, A. Y Tubío, M. 2002

<sup>23</sup> Kamid Ricetto, G. 1991



## **3.2. El Sector citrícola uruguayo**<sup>24</sup>

### **3.2.1. Trayectoria**

El Sector Citrícola en Uruguay tiene una trayectoria de medio siglo en el país, a lo largo de la cual ha incrementado su producción y la calidad de la misma, y ha consolidado su presencia en los mercados internacionales, principalmente en los países de la Unión Europea. La evolución del Sector se ha basado en su carácter exportador, en la innovación constante y en la inversión de importantes capitales.

El desarrollo del Sector se inicia en la década del setenta, a instancias de un grupo de productores quienes, contando con el apoyo del Estado en la primera fase de expansión como parte de una política de exportación y apertura a los mercados mundiales, invirtieron en el Sector y le dieron el perfil que hoy lo caracteriza y que le permite competir en los mercados más exigentes del mundo.

Previo a ello, el sector estaba básicamente compuesto por pequeños y medianos productores en diversos puntos del territorio nacional, mayoritariamente en el Departamento de Salto, sede histórica de la citricultura nacional. La producción en ese entonces era destinada al protegido y *pequeño* mercado interno, sin exigencias de productividad y calidad.

La corriente comercial con el mercado exterior surge en forma incipiente en el año 1962. Sin embargo, es recién a mediados de los 70' que el comercio con el exterior figura como factor condicionante del dinamismo del Sector.

En el período 1977 – 1990 la producción creció con una tasa promedio anual de 4,6% y la exportación con una de 10,4%. El crecimiento de la producción ha sido permanente y sólo se ha visto temporalmente interrumpido en años críticos y básicamente debido a adversidades climáticas.

El crecimiento de los volúmenes de producción y de exportación ha estado asociado a un proceso de reestructura productiva y de afianzamiento de las articulaciones hacia adelante.<sup>25</sup> La reestructura productiva se reflejó principalmente en la inversión y cambio técnico en la base agropecuaria. El afianzamiento de las articulaciones hacia adelante, que se registró principalmente en la década de los 80', implicó la integración vertical bajo una misma empresa (ya sea individualmente o en forma corporativa) de las distintas fases de la producción y comercialización.

---

<sup>24</sup> *La principal fuente de este capítulo está constituida por los resultados de la investigación de la citricultura, dirigida por la Dra. Ema Julia Massera, en los años 1996 a 1999. Cuando se trate de otra fuente será especificado. Ver: Massera, E.: 1996-1997, 1997, -1998, 1999-a, 1999-b.*

<sup>25</sup> Delgrosso, L. 2001





### 3. LA COSECHA CITRÍCOLA EN URUGUAY

El sector citrícola comenzó a organizarse bajo la forma de complejo agroindustrial. El mismo corresponde a un modelo de organización que reúne y coordina varias fases:

- fase agraria (vivero, implantación y tratamiento de monte, cosecha)
- packing (selección, clasificación, acondicionamiento y empaque de los citrus)
- industria, (producción de jugos naturales y concentrados, aceites esenciales, base deshidratada para pectinas y pellets para ganado)
- exportación.

En la década de los 80' tuvo lugar además, otro proceso relevante: la aparición de empresas extranjeras de producción-comercialización, estrechamente vinculadas a los mercados de destino de la fruta, y que fueron sustituyendo a los productores nacionales. Como consecuencia, se da a nivel agrícola un aumento de las grandes empresas, las cuales surgen tanto de la creación de nuevas plantaciones como de la compra de los predios de pequeños y medianos productores por parte de empresas de carácter multinacional.

La década de los 90' se caracterizó por cambios innovadores en logística, en los canales de comercialización y en el marketing, así como por la consolidación de los mercados existentes, especialmente Europa, y por el desarrollo de negociaciones para la apertura de nuevos mercados. Las expectativas de las empresas para la década siguiente tenían que ver con la producción y comercialización de cantidades significativamente superiores a las de ese entonces. La organización de la cosecha y la obtención de mano de obra para la misma era uno de los problemas emergentes. Este era el estado de situación en el momento en que fue realizado el estudio cuyos resultados presentamos en esta Monografía.

Posteriormente el Sector pasó por un período en que sus actores hablan de crisis, de pérdida de competitividad respecto a épocas anteriores<sup>26</sup>. El tema sanitario, vinculado al cancro cítrico, se torna factor relevante para el desarrollo de las exportaciones, planteándose la necesidad de profundizar la investigación y la toma de decisiones respecto de la estrategia productiva del Sector.

#### **3.2.2. Principales desafíos de la estrategia productiva**

A partir de la década de setenta, se verifica en el Sector Citrícola de Uruguay una clara expansión en la producción de frutos de mesa de calidad para los mercados del Hemisferio Norte. Es un Sector netamente exportador que ha focalizado sus exportaciones hacia los mercados más exigentes del hemisferio norte. Esta inserción se ha logrado por el aprovechamiento de las posibilidades de la contra estación.

El mercado externo ha sido el principal motor de la producción de citrus en el país. El excedente es industrializado, o comercializado en el mercado interno. Si bien es un productor de cítricos marginal a nivel mundial, ha tenido una participación en el comercio internacional que más que triplica su importancia como productor. Según datos presentados por técnicos de la Comisión Honoraria del Plan Citrícola (año 1996), las exportaciones de Uruguay representaban un 2% del comercio mundial de cítricos y un 14% del mercado de contra-estación. La particularidad del Sector Citrícola de Uruguay durante los noventa, ha sido su especialización en el mercado externo y concretamente de contra-estación.

---

<sup>26</sup> Delgrosso, L. (2001:1)



### 3. LA COSECHA CITRÍCOLA EN URUGUAY

La producción y destino de cítricos de 1971 a 2004 estimado (en el año 1996), era como se observa en el siguiente cuadro:

En porcentaje	1971	1981	1991	1993	1994	1995	2004
Exp. Fresco	18 %	24 %	34 %	46 %	56 %	51 %	60 %
Industria	-	-	30%	23 %	20%	23 %	26 %
M. interno	82 %	76 %	36 %	31 %	31 %	24 %	14 %

La orientación de una estrategia productiva de exportación a los exigentes mercados del Hemisferio Norte, requiere de la presencia de una cadena citrícola homogénea de calidad para aquellas empresas que pretenden permanecer en el mercado.



La fruta fresca de calidad se logra a través de la estandarización de la producción en aspecto, firmeza, color, tamaño, uniformidad, etc. Esto imprime una marca específica al proceso de producción, con una combinación de elevada intervención directa de la mano de obra, condiciones naturales, tecnología y tiempos.

Los principales factores que afectan la calidad de la fruta son: la edad de los montes, las prácticas de manejo (fundamentalmente las de cosecha), y factores agroclimatológicos (heladas por ejemplo). Asimismo es fundamental el control de plagas y enfermedades (problemas sanitarios).

A pesar de que así se presentara el panorama estratégico del Sector, los estudios realizados en los años noventa –parte final de los cuales es esta investigación –, señalan la presencia de dos situaciones cultural y geográficamente diferenciadas en las estrategias empresariales: una caracterizaba a la citricultura del Departamento de Salto, lugar histórico de origen de la citricultura uruguaya, y la otra se desarrolla al Sur de Salto, en emprendimientos surgidos a partir de la década de 1970, entre los cuales se encuentra Milagro S.A.

Veremos a continuación dos tipos de problemas estratégicos para el Sector en su conjunto, contemplando en su interior esas diferencias.

#### ▪ Problemas detectados en la cosecha

Las investigaciones de los años noventa a que hicieramos referencia permitieron identificar en la cosecha citrícola un problema de ineficiencia productiva estrechamente vinculado a la escasez, inestabilidad y baja competencia de los trabajadores.

<sup>27</sup> Vaillant, M. Citado en Font, L. 2000.



### 3. LA COSECHA CITRÍCOLA EN URUGUAY

El presente estudio fue realizado en un momento en que esta problemática constituía uno de los grandes desafíos a superar por aquellas empresas que se planteaban mayores exigencias productivas en un contexto de duplicación de la producción.

La operación desde la cosecha a la llegada al puerto de destino se realiza en un período normalmente inferior a un mes. La fase de la cosecha es gravitante para la obtención de fruta fresca de exportación. Se trabaja con un producto vivo, de calidad, que tiene que llegar en perfecto estado a los consumidores lejanos. Los elevados porcentajes de humedad que caracterizan a nuestro país hacen que la fruta esté más sensible a los golpes y daños a nivel de la piel, los cuales favorecen la entrada de patógenos. Por ello, la fruta debe ser cuidadosamente cortada a mano, una a una. Se requiere de una mano de obra segura y competente.

En una publicación, en el marco de la investigación realizada en la citricultura entre 1996 y 1999, se señala:

*“ La experiencia indica que en esta cadena los “eslabones más débiles” son aquellos en que literalmente más gente mete mano: la cosecha y el packing. En ellas participan muchos trabajadores zafrales, los que los torna muy importantes en el destino final de la naranja.*

*Pero hay más: de estas dos fases, la cosecha es la más crítica, por las características del trabajo y de los trabajadores que acuden a realizarlo.*

*Estudiar quiénes y cómo son los zafrales del citrus, cuáles son las características de su empleo. Es un requisito insoslayable para fortalecer el eslabón más débil de esta cadena productiva...*

*Mayor importancia y actualidad cobra este estudio en el horizonte de los planes de expansión que tiene el sector cítrico, que se propone duplicar la producción y exportación de cítricos de aquí al 2005.<sup>28</sup>...*

La trayectoria de investigación a que aludimos permitió establecer la hipótesis de que los problemas detectados en la cosecha citrícola tenían su origen en las características existentes en las organizaciones de cosecha de las empresas del sector.

No obstante ello, en la década de 1990, las empresas tenían diferentes percepciones del problema. Las empresas de Salto tenían menores exigencias de productividad y disponían de una mano de obra adaptada. Las empresas de fuera de Salto, por el contrario, en términos generales se planteaban objetivos más ambiciosos y exigentes en términos de productividad y calidad y no disponían de la mano de obra adecuada a esos fines.

Fue en este escenario donde se originó el problema de investigación de la presente monografía

Cabe agregar que, en su última fase, la mencionada trayectoria de investigación en la citricultura uruguaya, esperaba desarrollar para el año 2000 un proyecto que se proponía incubar empresas de servicios agroindustriales en la fruticultura del sur del país<sup>29</sup>.

El equipo universitario que elaboró tal proyecto y las dos mayores empresas frutícolas del sur – Milagro S.A. y Migranja S.A.- habían acordado diseñar y experimentar soluciones para los problemas de cosecha y de otras tareas agroindustriales. La idea de base en ese entonces compartida, era que la cosecha, así como otras tareas agroindustriales, debían organizarse de modo de promover, al mismo tiempo, la estabilidad y profesionalidad de los trabajadores y la eficiencia económico-productiva de los procesos.

Este desafío no podía ser encarado por las empresas de manera aislada. Se estimaba que las soluciones organizacionales podrían surgir de la integración empresarial geográfica de tareas de

<sup>28</sup> Massera, E. (1998: 3)

<sup>29</sup> Massera, E. (1999-a ; 1999-b)



### 3. LA COSECHA CITRÍCOLA EN URUGUAY

ciclos anuales complementarios de las producciones frutícolas -citrus, por un lado, y hoja caduca y uva, por otro- y de otras producciones agroindustriales.

La hipótesis era que la solución a la problemática de la cosecha advendría de la creación de empresas de servicios agroindustriales con las siguientes condiciones y características:

- constitución de una demanda estructurada de servicios agroindustriales
- ocupación del personal con un trabajo anual en diferentes tareas
- organización del trabajo que haga previsible el trabajo y el salario y sea profesionalizante
- responder por las performances de producción exigidas en volumen, variabilidad, calidad y plazos en las diferentes tareas
- alcanzar una alta performance en seguridad laboral
- ser económicamente rentable

#### ▪ Problemas en la exportación. La cuestión sanitaria.

Estudios más recientes muestran que el marco de referencia donde se originó el problema de este estudio habría sido modificado en los últimos años.

Entre ellos, el Informe de investigación realizado por Laura Delgrosso en el año 2001, titulado “La problemática relativa a la exportación de los cítricos uruguayos desde la perspectiva de los cuadros gerenciales y técnicos de las empresas citrícolas exportadoras”, aporta elementos para la comprensión de la nueva situación que atraviesa el Sector Citrícola uruguayo en la actualidad. Me permití citar en extenso parte de las conclusiones de dicho informe:

“En síntesis, los elementos planteados en este Informe nos muestran un Sector cítrico que por un lado, incrementa el volumen y la calidad de su producción prácticamente año a año, pero, por otro lado, enfrenta problemas para la colocación de la fruta producida. Los problemas de colocación surgen de los desafíos cada vez mayores que debe enfrentar para poder vender dicha fruta en el mercado externo: exigencias de calidad por parte de los clientes, restricciones en materia sanitaria impuestas por los gobiernos de los mercados de destino, competidores de solidez, y obtención de precios poco competitivos en los que el margen de ganancias no resulta suficiente, lo cual ha venido pautando un serio endeudamiento de algunas de las empresas que integran el Sector.

Cuáles son las acciones a desarrollar tanto por las empresas y grupos exportadores como por el Estado para sortear las dificultades, es un tema respecto al cual las percepciones varían. Las demandas que se formulan al Estado y la opinión respecto a las acciones que es necesario tomar en relación a aspectos de importancia como el sanitario, la definición del producto final y la estrategia para la conquista de nuevos mercados, son diferentes”<sup>30</sup>

El estudio de Delgrosso pudo mostrar que existen diferencias de matices en las percepciones de la dirección de las empresas con respecto a esos asuntos y que estas se vinculan con la situación sanitaria de las empresas citrícolas a las que éstos pertenecen, situación que es territorialmente diferencial.

El principal problema sanitario de la citricultura uruguaya lo representa el cancro cítrico.

Teniendo en cuenta que las exigencias de los mercados citrícolas son cada vez mayores con respecto a las trabas sanitarias y cada vez más independientes de las ventajas comparativas del país<sup>31</sup>, se sustenta la hipótesis de que la situación sanitaria tiene una incidencia muy importante en la forma en que las empresas perciben y encarar los desafíos que supone una estrategia

<sup>30</sup> Delgrosso, L. (2001:50)

<sup>31</sup> Notas tomadas de una conferencia de la directora del CHNPC, Marte Bentancur, para los alumnos del Taller de trabajo y competitividad (7/12/1999).



### 3. LA COSECHA CITRÍCOLA EN URUGUAY

productiva acorde con la producción de fruta fresca de primera calidad para la contrazafrá del Hemisferio Norte. La zona Sur, donde se encuentra la Quinta 5 de Milagro S.A. estudiada en esta Monografía, se encuentra mejor posicionada para encarar tal desafío.

En este nuevo contexto, la problemática de la cosecha, lejos de perder vigencia, adquiere una nueva dimensión. Quizá la misma lógica que se esconde detrás de las características de la cosecha, la que años atrás la hacía aparecer como “el eslabón débil de la cadena citrícola”, explique también las debilidades que han comenzado a visualizarse en los otros eslabones.

## 3.3. Trabajo e insatisfacción laboral en la cosecha

### 3.3.1. Indicadores del problema

La organización de la citricultura puede verse como una cadena compuesta de varios eslabones. Cada eslabón presenta sus propias exigencias y permite un abordaje especial, nunca perdiendo de vista el conjunto de la cadena de la que forma parte.

Como se mencionó, esta investigación fue realizada en un momento en el que la problemática existente en la cosecha, detectada en el marco de una investigación mayor, había cobrado interés. La cosecha se presentaba como un eslabón débil de la cadena productiva, que amenazaba el éxito de la estrategia productiva del sector.

Los indicadores del problema eran la escasez, alta rotatividad y baja competencia de los trabajadores. Estas características de la mano de obra ponían en cuestión el desafío que se presentaba entonces al sector, de producir altos volúmenes de fruta fresca de primera calidad.

En una primera fase de las investigaciones, se tendió a ver el problema como originado en las características de los trabajadores.

De acuerdo a la Encuesta a cosecheros citrícolas<sup>32</sup>, los cosecheros eran, en forma ampliamente predominante: varones, menores de 25 años, poco escolarizados, solteros, pobres, ausentistas, con escasa valoración de su trabajo, residentes en la ciudad. Se trata de una población relativamente escasa en nuestro país y por su propia situación de vida, proclive a la inestabilidad.

*Cuadro con datos de la Encuesta Citrícola de 1996<sup>33</sup>*

	%
Varones	92.1
Menores de 25 años	49.6
Hasta primaria completa	62.6
Solteros	48
No Pobres	18.8
Residencia urbana	76.3
Nunca faltan al trabajo	32.8
Aspiran a que sus hijos trabajen en la citricultura	15.5

<sup>32</sup>Massera, E. 1996-1997, ver datos de la Encuesta en Anexos de este Informe.

<sup>33</sup> Construido a partir de Massera, E. 1996-1997



### 3. LA COSECHA CITRÍCOLA EN URUGUAY

Sin embargo, la profundización de la investigación en los años siguientes, empezó a colocar el énfasis en las características del trabajo de cosecha existente en las empresas del sector como factor decisivo en el origen del problema.

Es dentro de esta perspectiva teórica investigativa que se ubica la presente Monografía: Se entiende que la principal fuente de satisfacción/insatisfacción de los trabajadores en el trabajo tiene que ver con las características del propio trabajo.

El problema radica en que el trabajo de cosecha de las empresas citrícolas presenta ciertos aspectos que están estrechamente vinculadas con la escasa valoración del trabajo por parte de los cosecheros y con sus actitudes y comportamientos productivos, acentuando la desprofesionalización y la conflictividad en las relaciones de trabajo.

Entre estos aspectos se destacan:

- Las condiciones de trabajo y seguridad laboral. El transporte de la ciudad a las quintas ha sido desde zorras sin baranda, camiones donde los trabajadores van parados, y ómnibus. Se come a la intemperie. Los baños, cuando los hay, poseen un muy bajo nivel higiénico.
- La contractualidad. Ausencia de reglas claras, imprevisibilidad y variabilidad del empleo, del trabajo y del salario. Bajo nivel salarial.
- La definición y organización del trabajo y su comunicación a los trabajadores. Se presenta también sin justificaciones claras y, normalmente, bajo la forma de libre disponibilidad arbitraria de la mano de obra por parte de la empresa.
- Las formas del trabajo. Trabajo operativo, bajo órdenes y supervisión externa, sometido a esfuerzo físico e incentivo a la velocidad de los gestos.

#### 3.3.2. Diferentes escenarios

De este modo, la citricultura uruguaya ha tendido a reproducir ese perfil de cosechero, su pobreza, inseguridad, inestabilidad; todos ellos síntomas de una fuerte insatisfacción laboral generalizada.

No obstante, dentro de ese marco se han constatado diferencias en las formas de encarar el trabajo entre las empresas citrícolas, fundamentalmente entre las empresas que producían en el Departamento de Salto con respecto al resto.

Tales diferencias responden a la existencia de diferentes lógicas empresariales coexistentes en la citricultura uruguaya, constatadas hacia mediados de la década del noventa, y se expresan en dimensiones tales como: perfil productivo, niveles tecnológicos y de investigación, formas de producción, perfil de la mano de obra, niveles de salarios, cuestión sanitaria, etc.

Asimismo, datos de la Encuesta realizada a los cosecheros citrícolas en 1996, muestran diferencias entre los cosecheros de las empresas salteñas y el resto con respecto a la valoración e identificación con el trabajo.

A continuación se describen las dos grandes modalidades del trabajo de cosecha observadas, sus performances, aspectos técnicos y sociales.



### 3.3.2.1. Departamento de Salto

La investigación realizada en los años 1996-1999 muestra que las empresas salteñas, aunque con matices, recogen elementos de la cultura y de las relaciones laborales anteriores, cuando se producía para el mercado interno.

Poseen menor inversión en tecnología en la fase agraria y no registran la presencia de investigación y desarrollo

En la cosecha se observó la sobre vivencia de formas históricas de producción: se seguía cosechando con la “camisa naranjera”, una tecnología de la época en que se producía casi exclusivamente para el mercado interno.

Al producirse la nueva configuración del sector citrícola como un sector exportador en la década de 1970, las empresas de Salto que producían para exportar siguieron utilizando la tecnología y el sistema de trabajo correspondiente a la “camisa naranjera” pero debieron abandonar la remuneración por camisa llena –en tanto que cargan hasta 70 kilos y la fruta sería necesariamente maltratada- y establecer la remuneración por horas trabajadas.

Este modo de producción implica una productividad sustantivamente inferior – del orden de la mitad – comparado al de las empresas de fuera de Salto, que desde su origen cosechaban con otro procedimiento tecnológico y pago a destajo. Esta diferencia de productividad estaría en la base de la diferencia en la remuneración salarial entre los cosecheros de Salto y los de fuera de Salto, aproximadamente del mismo orden.

Los cosecheros de Salto han expresado mayor insatisfacción con respecto al salario percibido y evidencian estar significativamente menos identificados con el trabajo. La conflictividad laboral es elevada y se formaliza explícitamente.

*Diferencias con respecto a la identificación y valoración del trabajo de acuerdo a datos de la Encuesta realizada a cosecheros en 1996<sup>34</sup>*

	Salto %	Paysandú %
Opina que el salario es bajo	61.3	25.5
Siempre ha trabajado en la misma empresa	42.3	60.9
Le gustaría que sus hijos trabajen en la citricultura	8	20.8
Nunca falta	14.5	45.8
Piensa volver en la próxima zafra	44.5	74

Resulta relevante a los efectos de la pertinencia de nuestra investigación, señalar que en el Departamento de Salto se empezó a abandonar el proceso de trabajo asociado a la camisa naranjera, adoptándose en el año 2000 el proceso de trabajo utilizado hasta entonces fuera de Salto por el resto de las empresas, que ya surgen utilizando el proceso que describiremos a continuación.

<sup>34</sup> Construido a partir de Massera, E. 1996-1997



### 3.3.1.2. Al sur del Departamento de Salto

Las empresas ubicadas fuera de Salto poseen, desde sus inicios, una estrategia productiva orientada a la producción de exportación.

Entre estas empresas se destacan algunas, y este es, entre otros, el caso de Milagro S.A., que tienen superiores niveles tecnológicos en la fase agrícola y han desarrollado investigación y desarrollo junto con la Universidad de la República.

Estas empresas han desarrollado prácticas de cosecha relativamente más modernas en la dimensión técnica, tendientes a un desarrollo de la productividad en volumen y calidad de la fruta. Dichas prácticas se basan en el uso de tijera de cosecha, escaleras, bolsas de cosecha (cargan aproximadamente 20 kgs. promedio) , vuelco de la fruta en bins (cajones de aproximadamente 400 kgs.) y zorra de cosecha para trasladar los bins.

Estos procedimientos de trabajo suponían para Uruguay un cambio, dado el punto de partida de la citricultura en su cuna, Salto. Sin embargo, esta era la forma de cosechar adoptada en California, por ejemplo, desde las décadas de 1920 y 1930, a su vez, forma de cosechar que fuera abandonada en los grandes centros de producción del primer mundo hace ya muchas décadas.

Este sistema resulta inadecuado en algunos aspectos fundamentales. En él, el cosechero debe desplazarse con el bolso cargado desde el árbol hasta la zorra donde se encuentran los bins, normalmente alejada y en movimiento, debiendo aún subir escalones para descargar el bolso en los bins. De este modo, el trabajador despliega la mayor parte de su energía en movimientos que no están vinculados al punto estratégico: el corte y el tratamiento de la fruta. No puede concentrar su esfuerzo en ese punto.

Además, muchos cosecheros, aprovechando la preocupación central de la empresa con la velocidad, se las ingeniaban para que el supervisor no percibiera a tiempo que el bolso no estaba lleno o que poseía fruta mal cortada.

Estos problemas están acompañados de insuficiencias, quizás mayores, en una concepción organizativa (jerárquico-funcional) que no crea las condiciones de comunicación y trabajo necesarias para la satisfacción laboral. Esta exigencia no es percibida en ninguna empresa en relación con los cosecheros. Estos son conceptuados como simples operadores, que reciben y ejecutan órdenes. El énfasis está puesto en la operatividad, la velocidad y los rendimientos en volumen del trabajo.

La investigación llevada adelante en la citricultura entre los años 1996 y 1999 indica que la empresa Azucitrus S.A., talvez exprese del mejor modo este paradigma de cosecha al sur de Salto. Posee una quinta de aproximadamente 2000 Ha. , empleando en período de cosecha hasta 550 cosecheros en forma simultanea y los aloja en su totalidad en la quinta, en tanto que la misma se encuentra a 90 Km. del centro poblado más cercano.

En esa quinta se realizaron estudios del trabajo con la participación de Ingenieros y Psicólogos, con el objetivo de optimizar el proceso de trabajo y minimizar la situación de violencia permanente que se vivía en la quinta. Como resultado de estos estudios, se diseñó con precisión la logística y los tiempos de trabajo y, por lo tanto las velocidades en que se mueven las zorras que contienen los bins, velocidades a las cuales deben adaptarse los trabajadores.





Así, el procedimiento de cosecha quedaba pre-establecido en todos sus detalles: corte de la fruta hasta llenar el bolso, traslado del cosechero hasta la zorra en movimiento, escalones, vuelco del bolso y “paga” con una ficha, que el cosechero luego registra para su sueldo.

### 3.3.3. Cambios en la cosecha de Milagro S.A.; el problema de investigación.

Las diferencias detectadas entre las quintas de Salto con respecto al resto antes descritas, han sido asociadas con la existencia de tradiciones y culturas locales y, particularmente al tipo de empresa. Esto permite indicar que, no obstante los rasgos comunes del problema de inestabilidad y baja identificación de los trabajadores, la búsqueda de soluciones a este problema se apoyaría en puntos de partida concretos, de cada empresa, de los trabajadores, del entorno social, que son diferentes.

Con miras de lograr mejores condiciones de competitividad, la empresa Milagro S.A. introdujo a partir de 1997, una serie de cambios en el proceso de trabajo de cosecha y en el marco contractual de los cosecheros.

La presente investigación se propuso analizar, para el caso de la quinta 5, de qué manera los cambios introducidos por la empresa han modificado aquel escenario, donde las características del trabajo representaban una fuente de insatisfacción laboral y de los comportamientos productivos que han caracterizado a los cosecheros citrícolas.

La siguiente pregunta sintetiza el problema de esta investigación:

***¿De qué manera los cambios introducidos por Milagro S.A. en la cosecha de la quinta 5 han influido sobre la satisfacción de los cosecheros en su trabajo?***

El abordaje de un caso concreto puede aportar elementos y modelizaciones que permitan pensar en soluciones para otros. Este fue uno de los cometidos de este estudio.





## 4. LINEAMIENTOS DE INVESTIGACIÓN

### 4.1. Problema

*¿De qué manera los cambios introducidos por Milagro S.A. en la cosecha de la quinta 5 han influido sobre la satisfacción de los cosecheros en su trabajo?*

### 4.2. Objetivos

1. Describir los cambios introducidos por la empresa en el trabajo de cosecha de la quinta 5
2. Analizar la incidencia de los cambios sobre la satisfacción de los cosecheros en el trabajo.
  - 2.1 Definir dimensiones críticas de la satisfacción de los cosecheros en el trabajo.
  - 2.2 Observar la incidencia de los cambios sobre la valoración que los cosecheros tienen de su trabajo, en relación con esas dimensiones, atendiendo las especificidades de acuerdo al sexo y edad de los trabajadores.
3. Discutir el modelo de la cosecha de la quinta 5 de Milagro S.A.



### **4.3. Hipótesis**

*Existe una relación entre la situación de trabajo y la satisfacción laboral: los cambios experimentados en el trabajo han modificado el marco de referencia a partir del cual los cosecheros evalúan su trabajo.*

#### ***H.1- Cambios introducidos por Milagro S.A. en el trabajo de cosecha de la quinta 5.***

H.1.1. La empresa Milagro S.A., con miras de enfrentar los problemas de ineficiencia productiva de la cosecha y mejorar la performance de su estrategia, introdujo una serie de cambios en las dimensiones técnicas y sociales del trabajo de cosecha.

*H.1.2. La dimensión técnica del trabajo es la que sufre mayores transformaciones.*

*H.1.3. Entre tanto, los cambios en la dimensión social del trabajo resultan, principalmente, del impacto de los cambios técnicos sobre esta dimensión.*

#### ***H.2- Cambios en el trabajo y satisfacción laboral de los cosecheros***

H.2.1. El estudio de la incidencia de los cambios sobre la satisfacción de los cosecheros en el trabajo se abordará a partir de las siguientes dimensiones críticas desde las cuales los cosecheros evalúan su trabajo:

- *trabajo*
- *relaciones de trabajo*
- *relaciones contractuales*

*H.2.2. La incidencia de los cambios sobre la satisfacción de los cosecheros en la quinta 5 presentará especificidades de acuerdo al sexo y edad de los mismos.*

#### ***H.3. Lógica o modelo de trabajo***

Toda organización concreta es híbrida en lo que respecta a modelos o lógicas de organización. Sin embargo, se puede reconocer un tipo principal, predominante; y otro(s) secundarios.

En Milagro S.A. predomina la lógica funcionalista. Los cambios introducidos en la quinta 5 fueron en esa dirección.



## 4.4. Las variables

### 1. Trabajo de cosecha:

Si bien a nivel conceptual se entiende que el trabajo, en este caso el trabajo de cosecha, constituye una unidad productiva indisoluble y relacional de componentes técnicos y sociales, que cobra sentido en función de la estrategia productiva trazada por la unidad mayor a la cual pertenece; se utilizó una perspectiva metodológica analítica, (aunque bastante flexible).

El trabajo de cosecha fue previamente operacionalizado en tres dimensiones, a saber:

- **Dimensión estratégica**
  - *Producto*
  - *productividad*
- **Dimensión técnica**
  - máquinas y herramientas de cosecha
  - proceso técnico de producción (disposición de las cosas y del producto)
- **Dimensión social:**
  - Estructura de poder
  - División del trabajo
    - *Vertical (concepción/ejecución)*
    - *Horizontal (trabajo individual/colectivo)*
  - Coordinación y control
  - Trabajo
    - Esfuerzo físico,*
    - autonomía (sobre el ritmo de trabajo, sobre la modalidad)*
  - Relaciones de trabajo (verticales y horizontales)
    - Cooperación*
    - Conflictividad*
    - Solidaridad*
  - Relaciones contractuales
    - Vínculo con la empresa*
    - Salario*
    - Estabilidad*

### 2. Cambios en el trabajo

Se entienden por cambios en el trabajo a aquellos cambios introducidos por la empresa en cualquiera de las dimensiones antes descritas del trabajo con el fin de encarar los problemas de ineficiencia productiva y de mejorar la performance de su estrategia



### 3. Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo refiere a las afecciones de alegría derivadas de la evaluación del propio trabajo y de las experiencias en el ambiente laboral. La incidencia de los cambios experimentados en el trabajo sobre la satisfacción de los cosecheros se observará sobre la base de las siguientes dimensiones fundamentales:

- valoración del trabajo
  - *Autonomía*
  - *Esfuerzo físico*
  - *Reconocimiento*
  
- valoración de las relaciones de trabajo
  - *horizontales: entre los compañeros*
  - *y verticales: con los supervisores*(solidaridad, cooperación, conflictividad)
  
- valoración de las relaciones contractuales
  - *salario,*
  - *estabilidad,*
  - *vínculo con la empresa*

### 4.5. Metodología

El presente estudio consiste en un estudio de caso, por lo tanto los hallazgos y modelizaciones de esta investigación se deben considerar idiosincrásicos del particular objeto en su particular situación, esto es: al caso de la quinta 5 de Milagro S.A.

#### ***Primera parte: Cambios en el trabajo de cosecha de la quinta 5 de Milagro S.A.***

Para la prosecución de tal objetivo, se ha partido del capítulo IX del Informe Final del Taller Central<sup>35</sup>. Este capítulo contiene una descripción del trabajo de cosecha y sus cambios principales. En el presente informe, los esfuerzos fueron centrados en mejorar tal abordaje.

A partir de la lectura de algunos estudios actuales sobre el trabajo, - fundamentalmente del autor Phillippe Zariffian- y de la relectura de la información de las diversas fuentes utilizadas para la investigación del taller –revisión bibliográfica, entrevistas individuales semiestructuradas a los funcionarios en sus diversas categorías profesionales (junio-julio de 2000) y observación directa de la cosecha (junio de 2000)- tanto el abordaje conceptual como el abordaje metodológico de la variable ‘trabajo de cosecha’ del mencionado informe fueron modificados.

Una vez definidas las dimensiones e indicadores fundamentales de la variable trabajo, los cambios se abordaron estudiando las diferencias de estado observadas en dos diferentes momentos del tiempo: el trabajo de cosecha antes y después de los cambios introducidos por la empresa. Fue un análisis producto de la comparación entre esos momentos.

<sup>35</sup> Bulloni, M. 2000



### ***Segunda parte: Incidencia de los cambios sobre la satisfacción de los cosecheros en el trabajo***

De manera similar a la primera parte, el tratamiento de la incidencia de los cambios sobre la satisfacción laboral de los cosecheros partió del mencionado Informe Final del Taller Central y fue mejorado a partir de la revisión bibliográfica y re-análisis de las entrevistas realizadas a los cosecheros en el marco del Taller (julio de 2000).

A partir de la construcción de una nueva conceptualización y operacionalización de esta variable, se re-analizaron las entrevistas realizadas a los cosecheros que vivieron los cambios, esto es, que conocieron el trabajo de cosecha en la quinta antes y después de los cambios introducidos por la empresa.

Fueron re-analizadas 9 entrevistas. Con respecto al género: 4 mujeres y 5 hombres (hay más mujeres representadas entre los entrevistados en relación con las existentes en la población total de acuerdo a la planilla de la empresa: 15 en 60); con respecto a la edad: 6 de ellos son mayores de 30 años.

Se consideraron nuevos códigos (las nuevas dimensiones producto de la re-operacionalización) y se construyó una matriz ordenando el discurso de los entrevistados en torno a los mismos, atendiendo a las especificidades de acuerdo al género y edad.

### ***3. Tercera Parte: Discusión de la lógica o modelo de trabajo***

Los modelos o lógicas de trabajo tenidas en cuenta en esta discusión son las mencionadas en la parte 2 de esta monografía: el modelo operativo, el modelo funcional y el modelo basado en competencias.

En primer lugar, se construyó un cuadro con las dimensiones de trabajo y satisfacción laboral tomadas en cuenta para la investigación, observando sus especificidades para cada lógica o modelo de trabajo.

Luego, para la construcción del modelo de la quinta 5, se construyó un segundo cuadro a partir de los hallazgos de la investigación, que contiene las dimensiones fundamentales del trabajo y la satisfacción laboral en la quinta, antes y después de los cambios.



## 5. TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA COSECHA DE LA QUINTA 5 DE MILAGRO S.A.

### 5.1. Milagro S.A. y su estrategia de cambios en la cosecha

La empresa Milagro S.A. es una de las seis empresas del complejo citrícola nacional con integración vertical. Constituye una unidad económica con control total sobre la fase agraria, de acondicionamiento y de exportación de fruta fresca.

Siendo en sus orígenes una granja de propiedad familiar, fue adquirida años atrás por capitales multinacionales. Nació en el año 1988 como empresa dependiente de la POLIPEC, multinacional de origen turco-chipriota que abarcaba varios rubros como transporte marítimo, electrodomésticos, etc.

En el año 1997 la empresa fue vendida al Grupo Albert Fisher, grupo integrado por capitales de los países de la Comunidad Económica Europea y que se dedica al rubro alimenticio en general con excepción de carne de cerdo y bananas. Este grupo económico en la misma fecha adquirió otras empresas de la región dentro de las que se destacan San Miguel de Tucumán S.A. en la Provincia de Tucumán en Argentina (de la cual adquirió parte del capital accionario) y la empresa Santa María en la Provincia de Concordia del mismo país. En el año 2000 la empresa fue arrendada por 6 años con opción a compra por parte de la empresa San Miguel de Tucumán S.A.

Milagro S.A. cuenta con plantaciones en los Departamentos de San José, Paysandú y Río Negro, y con dos plantas de empackado, una en Río Negro y otra en Montevideo. Todo esto se ubica al sur de del Departamento de Salto.

### **Estrategia productiva y cambios en cosecha**

En los noventa, la orientación de la estrategia productiva de Milagro S.A. preveía incrementar significativamente la producción de fruta fresca de elevada calidad para los mercados de contra estación.

Con respecto a los desafíos que implica encarar una estrategia de este tipo, esta empresa agroindustrial ha estado bien posicionada en el sector, destacándose en el incentivo a la investigación y al desarrollo tecnológico citrícola nacional.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> PROYECTO N° 1 : Proyecto CONICYT-DESCRIPCIÓN: Control de heladas

PROYECTO N° 2: Convenio con la Fac. De Agronomía-DESCRIPCIÓN: Mejora de la Producción de Citrus Mediante el Manejo del Ciclo Fenológico Reproductivo.

PROYECTO N° 3: Facultad de Agronomía-Convenio CSIC-DESCRIPCIÓN: Estabilización de la Producción de Variedades de Mandarina.

PROYECTO N° 4: Convenio Universidad del a Republica-Programa Girasol-DESCRIPCIÓN: Competitividad Sustentable, Trabajo y Contrato en la Cosecha de un Complejo Agroindustrial Citrícola

PROYECTO N°5: Convenio Universidad de la Republica. Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Productivo.-DESCRIPCIÓN: Incubación de empresas de cosecha y otros servicios agroindustriales en el sur del país.

Fuente: Massera, E. 1999-a



## 5. TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA COSECHA DE LA QUINTA 5 DE MILAGRO S.A

Con respecto a los problemas detectados en la cosecha, esta empresa decidió buscar soluciones mediante la experimentación e investigación de una nueva forma de organizar el trabajo en sus quintas, comenzando en las quintas 5 y 7 del Departamento de San José.

En forma coadyuvante, se estaba desarrollando la mencionada investigación de la cosecha en las quintas 5 y 7, por parte del equipo universitario coordinado por la Dra. Ema Julia Massera. Durante este proceso, se realizó un censo a los trabajadores de tales quintas, a partir del cual se han podido detectar ciertas características particulares en estas poblaciones <sup>37</sup>:

Comparados con los cosecheros de la zona Norte del país son:

- Más jóvenes
- Mayor presencia de mujeres
- Mayor proporción de solteros
- Menos pobres
- Menor antigüedad en la cosecha del citrus

No siendo San José un Departamento con tradición de citricultura, la mayoría de los trabajadores tienen una incorporación reciente en esta actividad. Mayoritariamente se trata de individuos provenientes de las zonas urbanas (ó suburbanas) del Departamento, con bajos y muy bajos ingresos. Son en su mayoría varones (87%). En cuanto al nivel educativo, en su mayoría declaran poseer primaria completa o incompleta.

En las Quintas 5 y 7 de Milagro S.A. se observaron tres poblaciones diferentes entre sí:

### 1. Residentes en San José que trabajan en Quinta 5. Se distinguen del resto por:

- En su mayoría nacieron en el departamento de Montevideo
- menos pobres
- Sensiblemente más escolarizados
- Más presentistas

### 2. Residentes en San José que trabajan en la Quinta 7. Se distinguen por:

- La mayoría nació en el Departamento de San José
- Menos presentistas
- Sensiblemente menos escolarizados
- Son más pobres
- Mayor antigüedad como cortadores

### 3. Con residencia habitual en Tacuarembó (durante la zafra habitan en las quintas de San José). Se distinguen por:

- Son bastante más jóvenes
- Solteros
- Son los más presentistas

En palabras de Laura Font: (Milagro S.A.) *“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*

<sup>37</sup> Massera, E. 1997 Ver en Anexos de este Informe: a) Datos del Censo a los cosecheros de las quintas 5 y 7 de Milagro S.A. y b) Datos comparados de los cosecheros de Salto, Paysandú y quintas 5 y 7 de Milagro S.A.





##### 5. TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA COSECHA DE LA QUINTA 5 DE MILAGRO S.A

*adecuadamente su personal. Por 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.*<sup>38</sup>

En los hechos, la empresa introdujo durante el año 1997 una serie de cambios en el sistema de trabajo y en las condiciones de trabajo de la cosecha en sus quintas de San José. Es interesante pues, reaproximarse a la nueva situación y observar más de cerca en qué consistieron tales cambios y qué repercusiones han tenido sobre los trabajadores y su trabajo.

La presente investigación se llevó a cabo para el caso de la quinta 5 de Milagro S.A.

- **La quinta 5 de Milagro SA**

La quinta 5 de Milagro SA está ubicada en el Departamento de San José, en el kilómetro 41 de la ruta 1. En ella se desarrollan todas las actividades correspondientes a la *fase agraria* citrícola (vivero, tratamiento de monte, y cosecha).

La elección de esta quinta se debió a dos razones fundamentales: a) a que en ella se había modificado el proceso técnico del trabajo y algunos aspectos del contrato, y b) la presencia de un clima laboral diferente, quizás como consecuencia de ser una unidad productiva de pequeñas dimensiones en relación con el resto.

Quinta	Promedio aproximado de cosecheros en la zafra
Quinta 5 de Milagro S.A.	55
Quinta 7 de Milagro S.A.	85
Quinta de Azucitrus	550

No siendo San José un departamento con tradición de citricultura, uno de los problemas de esta quinta ha estado asociado con la obtención de mano de obra de cosecha. Tradicionalmente, concurrían cosecheros desde los departamentos del norte del país. Luego, se ha procurado reclutarlos en la zona de la quinta. La misma se halla en medio de centros urbanos recientemente poblados que abarcan zonas desde playa Pascual hasta Delta del Tigre, centros urbanos generalmente receptores de bolsones de desempleados provenientes de la capital.

A continuación, en la sección 5.2., se describirá el conjunto de los aspectos sociales y técnicos del trabajo de cosecha anterior al año 1997, cuando se introdujeron los cambios. Este era el estado de situación anterior al que fue desarrollada esta investigación.

Luego, en la sección 5.3., se describen los cambios experimentados en el trabajo, como resultado de la comparación entre el estado de situación anterior y el del momento de la investigación realizada en el marco del Taller Central, entre los años 1999 y 2000.

Finalmente, en la sección 5.4., se analiza la incidencia de los cambios introducidos en el trabajo sobre la satisfacción laboral de los cosecheros, a partir de las entrevistas realizadas a los cosecheros en el año 2000 en el marco de la mencionada investigación realizada para el Taller Central.

<sup>38</sup> Font, L. 2000: 45



## **5.2. La cosecha antes de los cambios**

Como se mencionó en el capítulo metodológico, podemos considerar al trabajo de cosecha como una unidad indisoluble y relacional de componentes técnicos y sociales que cobra sentido en función de la estrategia productiva trazada por la empresa.

El trabajo de cosecha existente en la quinta 5 antes de la introducción de los cambios en 1997, corresponde, en general, a la modalidad de trabajo de las empresas al sur de Salto descrita en el capítulo 3 de este informe.

### ***Dimensión estratégica***

El trabajo de cosecha se organizaba de acuerdo al contrato de comercialización. La estrategia era producir fruta de calidad para exportar en función de cierta demanda dada.

### ***Aspectos técnicos***

*Antes de los cambios, el proceso de trabajo era esquemáticamente el siguiente:*

El encargado revisaba la chacra a cosechar. Verifica el estado de la fruta de acuerdo a color y tamaño según variedad y contrato de comercialización y planificaba la cosecha.

Cuando se estimaba que la fruta está en condiciones óptimas para ser cortada, se hace el llamado a buscar los equipos de trabajo: bolso, tijera, campera, guantes.

Los cosecheros se separaban en cuadrillas (grupos o sendas de cosecha de 10 a 30 cosecheros). Cada cuadrilla tiene un encargado (cuadrillero). Este adjudicaba determinados árboles e indicaba el color y calibre mínimo al cosechero, vigilando que el trabajo se realice de acuerdo a las normas establecidas.

El cosechero cortaba la fruta indicada hasta llenar el bolso..

Luego, con el bolso lleno, se desplazaban hasta una zorra en movimiento que transportaba los bins (cajones que cargan un promedio de 20 bolsos) donde todos debían subir uno o dos escalones de la zorra y volcar la fruta del bolso en el bin.

Al volcar el bolso, un supervisor entregaba una ficha por cada bolso. Con las fichas se medía el rendimiento y en consecuencia, la remuneración del cosechero. Cuando los bins se llenaban, el tractorista trasladaba la zorra a la playa de cosecha, donde descargaba los bins, los que posteriormente se cargaban en camiones para el packing.

Los requerimientos técnicos del trabajo de cosecha, dada la estrategia productiva trazada por esta empresa, exigían que la fruta sea cuidadosamente cortada a mano, una a una.

En general, estos aspectos eran considerados, por un lado, no realizándose cosecha para exportación mientras la superficie de los frutos se encuentre húmeda, y por otro, mediante la utilización del proceso de trabajo antes descrito, con equipamiento especial para cosechar: guantes, tijeras de punta de goma, bolso 'californiano' que carga hasta 20 Kgs. y el vuelco en bins evitando el excesivo golpeado de la fruta. Estos aspectos, como se menciona en el capítulo 3 de esta monografía, son similares en las empresas ubicadas al sur del Departamento de Salto.



### ***La organización social***

En esta dimensión la empresa no ha introducido cambios de manera directa. La mayoría de los aspectos que se describen a continuación continuaban sin modificar en el año en que se desarrolló esta investigación .

La organización social posee una estructura jerárquica de tipo piramidal. En esta empresa, la organización de la fase agraria (lo cual incluye al trabajo de cosecha) está centralizada en la Gerencia Agrícola. Esta reúne la información y las decisiones, junto con un equipo técnico y de asesores ad-hoc. Por debajo de esta estructura están los encargados de quinta, que coordinan las actividades por un lado con la gerencia y, por otro, con los capataces y cuadrilleros que dirigen los diversos procesos de la fase. En el nivel inferior están las diversas categorías profesionales de operarios.

Las categorías profesionales que intervienen en el trabajo de cosecha en orden jerárquico son: el encargado de cosecha, (que coincide con el encargado de quinta) el capataz de cosecha (supervisor y pagador de los bolsos), los cuadrilleros y, finalmente, los cosecheros. Participan tractoristas y fumigadores.

*Qué se cosecha, para qué y cómo* son decisiones que pertenecen a la gestión empresarial. Esto hace que el rendimiento del trabajador dependa en buena parte de estas decisiones, decisiones que se toman bajo presión directa y unilateral de la demanda. A esto se le suman factores climáticos (‘condiciones de campo’) que impactan directamente en la duración de la jornada laboral y en el ingreso. Muchas veces las heladas retrasan el comienzo del trabajo, afectando el rendimiento diario del trabajador.

Sin embargo es preciso describir ciertos aspectos del trabajo de cosecha que sí se verán alterados tras los cambios. En el marco del proceso de trabajo antes descrito, existía una fuerte división del trabajo, tanto en el plano horizontal como en el vertical. Los cosecheros ejecutaban un número limitado de tareas simples y repetitivas, coordinadas bajo la supervisión directa del encargado de quinta y los cuadrilleros. Las relaciones entre las categorías profesionales eran jerárquicas y por puesto de trabajo, no existían formas cooperativas de trabajo en equipo. La relación hacia los cosecheros era de ordeno y mando, con formas de trabajo por rendimiento individual, obstaculizando el desarrollo de la comunicación y de la cooperación horizontal y vertical en el trabajo.

Con respecto al marco contractual, los cosecheros eran contratados de forma discrecional por un reclutador. El mismo cobraba a la empresa por toneladas de fruta cortada, y pagaba a los cosecheros según los bolsos recolectados (sistema de pago a destajo), quedándose con un margen de ganancia.



### **5.3. Cambios en el trabajo de cosecha**

En el año 1997, la empresa Milagro S.A., con el propósito fundamental de encarar los problemas de ineficiencia productiva de la cosecha y de mejorar la performance de su estrategia productiva, introdujo una serie de modificaciones en el trabajo de cosecha de sus quintas de San José. En ese entonces, la empresa esperaba aumentar significativamente los volúmenes de fruta de exportación.

A continuación se describen los cambios verificados por esta investigación en el trabajo de cosecha de la quinta 5 de Milagro S.A.

#### **5.3.1. Dimensión técnica**

El trabajo de cosecha se vio modificado a partir de la introducción de un 'paquete tecnológico' compuesto por:

➤ **Nuevo equipamiento y herramientas para la cosecha:**

Hubo dos instancias de incorporación técnica: a) bins individuales, escaleras de aluminio y zorra para transportar los bins (1997); b) Incorporación de un sistema de códigos de barra, estrechamente relacionado con el proceso de la trazabilidad.(1998-1999)

La trazabilidad es un proceso que implica el registro y seguimiento de todos los aspectos relacionados con las distintas fases de producción, así como la informatización de dicha información. Abarca desde el manejo de campo hasta el empaquetado y almacenamiento de la fruta. Permite el seguimiento de la fruta hacia atrás. En la fase de cosecha, cada bin individual contiene un código de barras. De esta manera, entre otra información, queda identificado el trabajo del cosechero: quién cosechó, cuándo, el sector de procedencia, etc..

La implementación de estos controles ha respondido a factores impuestos desde afuera: ha sido una tendencia creciente a raíz de las fuertes exigencias de los gobiernos de los mercados de destino en materia sanitaria y también de las grandes cadenas de supermercados en relación a la aplicación de prácticas agrícolas que no dañen el medio ambiente.

➤ **Nuevo proceso de trabajo: *individualización del trabajo***

Se dio un proceso de individualización del trabajo. Ahora, en el campo, un tractor con zorra traslada los bins y los coloca en el piso cerca de la fila de árboles a cosechar. Los cosecheros vuelcan los bolsos, cada uno en su bin. Así, queda identificado tanto el trabajador como el resultado de su trabajo en el bin, el que posteriormente se controla en el packing

El nuevo procedimiento permite superar algunas de las insuficiencias técnicas del trabajo anterior:

Se reducen los problemas derivados del transporte manual de la fruta.

Antes, el trabajo del cosechero requería desplazamientos verticales y horizontales con cargas de hasta 20 kilos, tanto en el árbol como en la trayectoria a la zorra y en la subida a la misma para la descarga. La zorra iba desplazándose por el campo, por tanto el bin podía estar lejos de donde



se estaba cosechando. Además, por ser el pago a destajo, los cosecheros realizaban estas tareas lo más velozmente posible para aumentar su rendimiento.

Al acortarse las distancias a recorrer con las cargas, el cosechero puede concentrarse de manera más adecuada en el corte estratégico y la fruta está menos expuesta a los golpes.

### 5.3.2. Dimensión social

En primer lugar, es preciso señalar que, con excepción en la forma del contrato, no existió una intervención directa de la empresa sobre esta dimensión. Las modificaciones que se describen a continuación se fueron dando como consecuencia de los cambios introducidos en el nivel técnico antes descrito. Cabe destacar también, que no se realizó ningún estudio previo de los posibles impactos sociales que provocaría la introducción tecnológica. Tampoco se abordó este tema con posterioridad.

#### a) Cambios contractuales

Los cosecheros pasaron a ser contratados en forma directa por la empresa, registrados en el BPS y con todos los beneficios sociales correspondientes, sin pesar en esto la vía de reclutamiento. El contrato es safral, de 120 días (aunque de hecho, los límites del contrato se fijan al margen de lo establece el contrato).

Este cambio supuso cierta formalización de las relaciones contractuales. Las anteriores relaciones, empresa-intermediario-cosechero, eran sumamente discrecionales y no brindaban ninguna seguridad al trabajador. El encargado de quinta manifiesta: “*era una cosa muy compleja, hubo todo tipo de cuadrillero (reclutador), era un manoseo.*”

#### b) Cambios asociados al impacto del cambio técnico

##### b.1.) Nuevo mecanismo de control y coordinación del trabajo

Este estudio observó que, como consecuencia de la incorporación tecnológica, comenzó a desarrollarse un proceso de coordinación y control más adecuado de la calidad del trabajo. En la anterior situación, como la zorra estaba en movimiento, los cosecheros formaban filas para volcar la fruta. En esas condiciones, era imposible que el supervisor controlara debidamente la calidad de la fruta cortada.

Ahora, la jerarquía explica a los cosecheros las condiciones a cumplir en la cosecha y el porqué y les entrega un papel donde estas se detallan<sup>39</sup>. Los bines, a través del sistema de código de barras, identifican al cosechador y el producto de su trabajo se controla en el packing. Luego el packing manda la información de errores al encargado de quinta y éste le informa al supervisor de las cuadrillas para que le preste mayor atención al cosechero que no se ajustó a las reglas preestablecidas.

Esta nueva y más formalizada modalidad de coordinación y control se halla más centrada en los resultados del trabajo tornando innecesaria la supervisión directa y estrecha de la jerarquía sobre los cosecheros en la supervisión del bolso lleno. La implementación de la trazabilidad ha

<sup>39</sup> Ver en Anexo “Instrucciones para el cortador de fruta en Milagro S.A.”



sido positiva en la medida que les ha obligado a organizarse y les ha servido como guía o control para sus propios balances de eficiencia.

### **b.2.) Nuevas formas de ejecución del trabajo**

Los cosecheros pueden trabajar con mayor margen de autonomía y responsabilidad. Con la nueva disposición de las cosas y la nueva modalidad de control, los cosecheros pueden, en cierta forma, ejecutar sus tareas como quieren: deciden el ritmo de ejecución, la manera de abordar el árbol, etc., siempre y cuando la fruta cosechada respete los requerimientos técnicos expresados de antemano. 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.

Más la fuerte división del trabajo en el plano vertical no ha desaparecido. Los cosecheros aceptan el trabajo prescripto como norma estándar de referencia y control, deben respetar rigurosamente las especificidades de calidad, mas no participan en sus definiciones. El know-how de los cosecheros desempeña un papel importante sólo en aspectos precisos y limitados del proceso.

Con todo, esta relativa autonomía de ejecución ha permitido el nacimiento de formas más ricas de ejecución del trabajo basadas en la cooperación autodeterminada de los trabajadores. Tal es el caso del trabajo 'en yuntas'.

El trabajo en yuntas aparece como una opción muy frecuente. En vez de cosechar cada cosechero en su bin, algunos prefieren juntarse de a dos o de a tres y volcar la fruta en el mismo bin. Ellos deciden quiénes conformarán el equipo, si cosechará cada uno en su fila o la compartirán, cómo se repartirán lo ganado, etc..

### **b.3.) Cambios en las relaciones de trabajo**

Los cambios experimentados en la organización del trabajo han implicado nuevas relaciones sociales entre quienes participan en la cosecha.

En el plano horizontal, es decir entre los cosecheros, se verifican algunos cambios. La individualización del trabajo ha estimulado paradójicamente el nacimiento de relaciones cooperativas en las cuadrillas, antes impensables. El trabajo en yuntas es una modalidad. Pero también se han verificado otras formas de relaciones solidarias. Con frecuencia, aquellos cosecheros que al terminar la jornada tienen completados sus bines, se dirigen donde otros siguen cosechando y los ayudan a completar sus cajones.

Además, a partir de los cambios, los cosecheros se relacionan manteniendo mayor distancia y respeto entre sí, dejando atrás algunas relaciones tensas y conflictivas como, por ejemplo, aquellas generadas cuando algunos abusaban de otros 'picoteando' fruta de las polleras de los árboles (parte de abajo) para llenar el bolso más rápido.

El encargado nos cuenta: *"...era un relajo. Estaban los avivados que eran los que sacaban la mayor productividad porque seguro, iban picoteando por todos lados, los que querían hacer las cosas más o menos bien no les daban las cuentas. Eran unas peleas, unas luchas."*



##### 5. TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA COSECHA DE LA QUINTA 5 DE MILAGRO S.A

En el plano vertical, se han reducido las tensiones a través de los nuevos mecanismos de control y las nuevas estrategias disciplinadoras desarrolladas por parte de la jerarquía posibilitados por los cambios.

El nuevo mecanismo de control ha eliminado las situaciones potencialmente conflictivas generadas en la supervisión directa. Antes, comentaban los supervisores: *"...había gente rápida, los bolsos nunca venían llenos. Llenar el bolso era drama...eran continuas luchas."*

*"Antes era mucho más complejo, era más conflictiva la relación. En determinado momento se te complicaba tanto, se te paraba toda la gente, te pedían un aumento y vos no tenías elementos en tus manos para decir esto vale esto."*

La nueva modalidad de control supuso la interiorización (forzada o no) de las reglas del juego. Para que los cosecheros trabajen de acuerdo a lo esperado, la jerarquía tiene a disposición una serie de recursos y estrategias.

En la charla introductoria, la jerarquía no sólo comunica cómo se debe trabajar, sino también cuáles serán los 'castigos' y 'recompensas' que se llevarán a cabo para que así sea. Utiliza el 'castigo' en caso de que el cosechero no obedezca: al principio se le llama la atención, y en caso de reincidencias, se lo echa.

*"la primera es una advertencia, la segunda tomate los vientos...te conviene sacar menos pero hacer las cosas bien...todos los días tenés trabajo"*

*"Si la arrancás mal seguro que hacés más, pero después vienen los problemas, porque eso va al packing y después llega la lista: tal número arrancó medio bin a mano, eso es fruta que se pierde y sale caro a la empresa y después serrucho contigo, es lógico, ¿no?"*

También se manejan 'recompensas' cuando se trabaja bien. El encargado selecciona a 'los mejores trabajadores' para desarrollar otras tareas en la quinta una vez culminada la zafra de cosecha.

*"cuando entré a trabajar me dijeron: si cumplís, si trabajas bien, tenés posibilidad de quedar todo el año"*

*"Pienso que me van a llamar porque si te portás bien...en la oficina tienen la conciencia, porque ahí se sabe la conducta de cada persona"*

*"¿a quienes eligen para la poda?, eligen a las personas más responsables, que laburen bien, que no falten mucho"*



## **5.4. Cambios en la satisfacción laboral de los cosecheros**

### **5.4.1. Valoración del trabajo**

Los cosecheros manifiestan estar más satisfechos con las nuevas formas de ejecución del trabajo. En sus discursos, son diversos los motivos que fundamentan tal preferencia:

#### **➤ Mayor autonomía en la ejecución y reducción del esfuerzo físico**

La percepción de la nueva capacidad de autoadministrar del trabajo y la significativa reducción del esfuerzo físico requeridos para cosechar, suelen ir juntos en el discurso de los cosecheros cuando explican los motivos de la preferencia o mayor satisfacción de la nueva modalidad de ejecución del trabajo asociada a los cambios introducidos por la empresa.

*“está bárbaro el sistema, no porque no te van a poner un tobogán que vos tires el limón, la manera tenés que buscarla vos de trabajar...si lo llevas suave o rápido, si llenas media bolsa, cuarta o llena, esa es la manera como vos tenés que darte maña de cómo trabajás cómodo.”*

*“...vos sabés lo que era tener que ir de acá a hasta la mitad del cuadro a la zorra a volcar, te daban una ficha y corrías”..*

*“otra mejora fue la de los bins, la comodidad que hay, porque te dan tres árboles para un lado y tres árboles para el otro y meten los bins a lo largo, es una comodidad tremenda porque vos te vas acercando”.*

*“ está bien organizado esto,...antes había que volcar arriba de las zorras, acá tenés el bin en el suelo, las herramientas están en condiciones, antes las escaleras eran de hierro, quince kilos cada una. Esta escalera pesa tres o cuatro kilos, la podés maniobrar viste, y las tijeras están bien”*

*“La ventaja actual es la escalera más liviana y los bines en el piso...más cómodo”*

Cabe destacar que estos aspectos estuvieron mejor evaluados por los cosecheros ‘más veteranos’ y por las mujeres, sobretudo en lo referente a la reducción del esfuerzo físico

#### **➤ Eliminación del control jerárquico directo**

La eliminación del estrecho control directo de la jerarquía sobre los cosecheros constituye otro factor de la mayor valoración que estos poseen del trabajo tras los cambios. Este aspecto es más acentuado en el subgrupo de los cosecheros varones.

*“Lo que más rescato es la libertad que tenés para trabajar, más allá del control que tenés, yo creo que es lógico, tenés libertad, trabajas tranquilo no tenés una persona que esté arriba tuyo controlándote y diciéndote ¡apurate!, al no haber alguien controlándote, hostigándote, tenés libertad de trabajo, más allá de que sabés que tenés que hacer las cosas bien no hay otra, sino fuiste, pero después hay libertad...el que te marcás el ritmo sos vos , entendés.”*

*“(el trabajo) es liberal, nadie te molesta para nada, hacés lo tuyo y nadie te dice nada”*





### ➤ Aumento de la responsabilidad y reconocimiento

Ahora 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 cosecheros, sino más bien como un alivio. 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. Esto es motivo de mayor satisfacción.

*"El sistema de los bines es más favorable para todos, porque es más tranquilo, más cristalino, porque vos tenés que hacer tus cosas, y la compañera lo suyo"...*

*"Pienso que me van a llamar porque si te portás bien...en la oficina tienen la conciencia, porque ahí se sabe la conducta de cada persona"*

## 5.4.2. Valoración de las relaciones de trabajo

### ▪ *El plano de las relaciones horizontales (entre compañeros):*

Desde la perspectiva de los cosecheros, las relaciones entre los compañeros han mejorado a partir de los cambios.

La expresión '*Ahora hay más compañerismo*' es una constante en los discursos y se asocia fundamentalmente a:

### ➤ Reducción de antiguos conflictos

En el discurso de todos los cosecheros, los cambios en el sistema de trabajo contribuyeron a conformar un nuevo clima de trabajo, en términos de una mayor armonía y responsabilidad mutua.

*"ahora se trabaja mucho más tranquilo, no hay guerrilla de limones como había..hay mucho respeto, que eso es fundamental."*

*"antes era un desastre..una vez me bajaron de la escalera de un limonaso...te picoteaban, ahora no cada uno para sí."*

*"aquel que era más ligero se iba para otra fila y te robaba a vos los limones grandes, o de abajo, todo de abajo. Y vos te ibas a la copa derecho...era un abuso."*

*"ahora hay más respeto por los demás, antes te picoteaban...ahora cada uno pa'su fila... más tranquilo."*

*"Tenés que tener buena relación con los compañeros. Yo hago lo mío, no molesto ni me molestan.. No hay atrevimiento. Cuando entré sí había. El año que yo entré era de terror, te cargoseaban, te manoseaban, era algo horrible...¿cambió la gente? No, no cambió el sistema de la empresa..."*



### ➤ Cooperación y solidaridad en las cuadrillas

Es interesante ver que todos los cosecheros remarcan la nueva posibilidad de trabajar según el criterio propio y de ser identificados. A la par, aparece el tema de la cooperación en el trabajo, la solidaridad y el compañerismo en las cuadrillas.

El componente afectivo de las relaciones de trabajo en las cuadrillas es muy fuerte. La relación con el compañero siempre se plantea como uno de los principales estímulos del trabajo.

Los cosecheros que trabajan 'en yuntas' expresan que esta es una forma de darse ánimos mutuamente cuando el rendimiento parece bajar, y hacer más llevadero el esfuerzo:

*"La ventaja de trabajar en yuntas...que no te matás tanto sólo..."*

*"(El trabajo en yunta) te ayuda a no desanimarte. 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 somos dos personas a volcar"*

*"Es una colaboración entre dos. Cada uno tiene su trabajo, vamos colaborando...son pequeñas ayudas, pequeños detalles, pero te ayuda pila"...*

*"Ahora trabajamos las tres juntas, y trabajamos bien. Tomamos mate juntas, todo, todo juntas"...*

Asimismo los cosecheros manifiestan una gran satisfacción con respecto al nacimiento de otras relaciones solidarias en el trabajo:

*"Ahora aprendés a ser compañero en muchas cosas. Cuando una termina primero vamos y ayudamos a la otra...ves que a aquella compañera le falta, entonces vas, cortás y tratás de llenar el bin de ella para que ella también salga con dos bines,...no ser egoísta...nos organizamos entre nosotras, yo agarro el bolso y no le digo nada al jefe de cuadrilla, agarro el bolso y ¿cuánto te falta, dos bolsos,?bueno voy al árbol del que está haciendo el bin y entonces lo ayudo"*

*"Yo no tengo nada que decir porque yo ayer, cuando subí de mañana, me faltaba medio bolso para llenar el bin, ya pasó un compañero y "Magdalena, ya te completé el bin. Ya me metió el medio bolso, ya me vine olímpica".."*

*"Ahora se ayuda mucho al compañero. Ayudás pero no es eso, yo te ayudo, pero vos me tenés que ayudar mañana. No hay que tener egoísmo y menos entre compañeros."*



### ▪ *El plano de las relaciones verticales (jerárquicas):*

En general, los cosecheros valoran positivamente los cambios en las relaciones verticales de trabajo:

#### ➤ **Reducción de conflictividad**

Esta valoración se debe a la eliminación del control jerárquico directo:

*"acá ahora se trabaja tranquilo, no te molestan cuando estás trabajando. Yo prefiero un trabajo que te paguen menos pero que te dejen trabajar"*

*"...no tenés una persona que esté arriba tuyo controlándote y diciéndote ¡apurate!, al no haber alguien controlándote, hostigándote, tenés libertad de trabajo, más allá de que sabés que tenés que hacer las cosas bien"...*

- Por otra parte, el hecho de hallarse en un lugar donde se introducen cambios que, más allá de buscar elevar la productividad, también implicaron mejorar las condiciones de trabajo, (reducción del esfuerzo físico al acortarse las distancias a recorrer con las cargas y eliminar la subida a las zorras para descargar los bolsos; la adecuación de las herramientas de trabajo como la supresión de la pesada escalera de madera por las de aluminio, etc.) aumenta la satisfacción con respecto al vínculo con la empresa, armoniza ante los ojos de los trabajadores las contradicciones:

*"la situación acá va tendiendo a mejorarse, se va haciendo lo posible los mismos empresarios van colaborando"*

- En general, se observan actitudes de compromiso o acatamiento frente al discurso de la empresa. Manifiestan respetar las reglas del juego y comprender sin problemas sus demandas. Este aspecto es más marcado en las mujeres:

*"...yo recuerdo que tuvimos una reunión en la quinta y un señor nos explicó que el limón tiene un proceso y que va...Y resulta que una francesa, compra en un supermercado limones, y los limones tienen el sello de Milagro SA. Llega a la casa y tiene en la bolsita un limón que está podrido, ¿Qué pasa? Si el limón, va el limón destaponado, por supuesto que se pudre el limón, pero ese limón pudre a los demás. Es como explicó el hombre, es muy importante que vaya cortado con tijera"*

*"te conviene sacar menos pero hacer las cosas bien...todos los días tenes trabajo"*

*"Si la arrancas mal seguro que hacés más, pero luego vienen los problemas, porque eso va al packing y después llega la lista: tal número arrancó medio bin a mano. Eso es fruta que se pierde y le sale caro a la empresa y después serrucho contigo, es lógico no?"*

*"los cuadrilleros y los encargados son todos buena gente, te explican todo...porque hay que cortar la fruta de tal forma porque el cancro, porque el taladro."*



### 5.4.3. Valoración de las relaciones contractuales

#### ➤ Mayor satisfacción con respecto al nuevo vínculo contractual

El pasar a ser trabajadores dependientes de la empresa ha sido evaluado de manera muy positiva por los cosecheros. Esta dimensión fue más destacada por las cosecheras mujeres, y, en general, por aquellos trabajadores ‘acostumbrados’ a rotar por distintas zafras, dado que este tipo de contrato no parece ser el más habitual.

En general, manifiestan preferir esta modalidad de contratación por dos razones fundamentales:

Primero, por los beneficios sociales. Dice una cosechera, al hablar de las ventajas de trabajar en esta quinta: *“...acá como que tenés muchas cosas, que tenés la caja, que tenés médico, que tenés todo. Tenés sociedad, que en la manzana no tenés y en la uva no lo tenés. Eso es una diferencia grande”*

Un cosechero cuenta satisfecho: *“... ahora acá .estamos en caja, en sociedad médica, todito, todito...”*

La otra razón tiene que ver con la eliminación del intermediario. Este ‘personaje’ es asociado con situaciones conflictivas e insatisfactorias:

*“El año que yo entré era de terror. Te cargoseaban, te manoseaban. El camión era algo horrible. ..porque teníamos un cuadrillero, que era el encargado de la gente, el que te traía, el que te trataba en el campo. Él mismo generaba esa situación”.*

*“...ahora hay buen compañerismo, antes ‘aquel’ (anterior reclutador)traía de todo entonces tenías que buscar personas para poder charlar”*

*“...no si las cosas cambiaron sí. Antes trabajábamos en negro con un cuadrillero que se llevaba un porcentaje de lo que vos hacías...ahora no...por suerte...”*

#### ➤ Permanencia de la insatisfacción con el salario y la inestabilidad laboral.

La justa recompensa salarial en tanto fuente de satisfacción y estímulo para un trabajo de cosecha responsable, sigue siendo una materia pendiente....

Todos los entrevistados han manifestado una intensa insatisfacción en relación con los aspectos vinculados al salario. Algunos cosecheros consideran injusto el hecho de que el aumento de la exigencia en el trabajo impuesto por la empresa tras los cambios no tuvo su recompensa en el plano salarial.

Tal insatisfacción se basa en diversos aspectos y en general, es más intensa en los hombres que en las mujeres.

Una dimensión de la insatisfacción laboral de los cosecheros se asocia con el inalterado sistema del pago a destajo. Esto, sumado a otra característica que ha permanecido sin modificación: el bajo nivel del salario, lleva a que los cosecheros realicen su máximo esfuerzo para lograr su mejor rendimiento: *“el trabajo es cansador porque para sacar un buen salario tenés que esforzarte mucho, entonces viene el envejecimiento prematuro”.* Este aspecto cuestiona la capacidad antes descrita de los cosecheros en tanto autoadministradores de su trabajo, sobretodo en lo que tiene que ver con la velocidad de la tarea. El hecho de que se pague por



##### 5. TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA COSECHA DE LA QUINTA 5 DE MILAGROS S.A

rendimiento lleva a que muchos de ellos adopten conductas de riesgo para obtener mejores ingresos, tales como treparse al árbol o usar mal la escalera.

Otro aspecto, muy relacionado con el anterior, tiene que ver con la elevada inestabilidad laboral de estos zafrales rurales. El trabajo sigue siendo temporal y en el marco legal sigue sin modificación el carácter imprevisible y variable de la tarea y, por lo tanto del salario. El hecho de que sea un trabajo a la intemperie, vinculado a los vaivenes del clima; hace que sea muy difícil establecer las horas de trabajo diarias o prever los futuros jornales en la quincena. Los cosecheros no pueden saber con anticipación cuál será su tarea y cuánto ganarán por ello. La incertidumbre con la que se enfrentan estos trabajadores no ha variado en la nueva situación.

El aspecto más enfatizado por los cosecheros como generador de esa insatisfacción, tiene que ver con el hecho de que en su mayoría piensan que la empresa está en condiciones de aumentar el precio del bin y no lo ha hecho. Entienden que su rendimiento aumentó y eso no se vio reflejado en el salario:

*" Acá el sueldo para vivir da, pero nada más. El sistema de bin no varió la paga, no, se saca más o menos lo mismo"*

*" la primera advertencia, la segunda tomate los vientos. Si vos decís te están pagando más...pero empecé por pagar más, no seas malo...¿no suben las cosas en los supermercados, en los almacenes?, sácamela...lo que te pagan no te alcanza para nada."*

El salario es una problemática no solucionada y fundamental. La inadecuada recompensa salarial constituye un fuerte obstáculo para la satisfacción de los cosecheros y para la calidad del trabajo: *" porque de repente vos te querés apurar para sacar un manguito más y ...capaz sin darte cuenta algún cabito, que es lo que después te joden porque la fruta se machuca viste, y ellos a esa fruta la sacan toda, no la exportan...si ellos te pagaran mejor el bin, vos te ponés las pilas para sacarlo impecable, y ta, andarías mejor."*

Por otra parte, con respecto a la zafralidad del contrato, en general en el discurso de los cosecheros, no aparece planteado el problema de la inseguridad laboral que podría significar el ser zafral. Esto se puede comprender por el hecho de que al ser en su mayoría 'tradicionalmente' zafrales, es de esperar que estén 'acostumbrados' a esa condición. Además, sobretodo aquellos de más tiempo en empresa, poseen cierta certeza de que cuando termine la cosecha volverán a ser contratados para otras tareas en la quinta. Algunos cosecheros se sienten permanentes en la empresa más allá del contrato zafra: *"osea que no soy efectivo pero estoy siempre"*

Aquí se observa la mencionada existencia de un mecanismo de 'selección' informal del personal en la quinta 5 que funciona como un estímulo adicional al buen trabajador. Esto se hizo visible cuando se observó que la mayoría de los entrevistados manejaba la alternativa de quedarse para otras tareas en la quinta: *"vos acá cuando termina la cosecha queda un grupo de elegidos, yo el año pasado gracias a Dios quedé...por esas posibilidades es que uno maneja aguantares un poco"*

*"...¿ y a quien eligen para la poda? A los responsables, que laburen bien, que no falten mucho..."*

Sin embargo, hubo quienes sí destacaron el problema de la zafralidad: *"trabajás una temporada y después te cortan...y es un problema porque después a dónde vas...ahora se termina el pomelo y estamos con el Jesús en la boca...se termina el pomelo y ¿a dónde vamos?"* Estos son en general aquellos que provienen de realidades laborales más estables, y que todavía no se han 'acostumbrado' a esta condición.



Si bien el conjunto de los cambios ha sido valorado positivamente por los cosecheros, el desarrollo de la satisfacción laboral de los mismos se ve impedido por algunas características del trabajo de cosecha que se han mantenido, e incluso agudizado, tras la incorporación de los cambios. Los factores más recurrentes de insatisfacción laboral señalados por los cosecheros se asocian con los problemas de la inestabilidad laboral y del escaso reconocimiento material.

Estos hallazgos nos conducen al problema planteado por la investigación del equipo universitario en la citricultura en su última fase, mencionado en el capítulo 3 de esta monografía<sup>40</sup>: “El principal descubrimiento fue que ni la empresa Milagro S.A., ni todas las empresas del sector citrícola mancomunadas podían resolver el problema.”<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Massera, E. 1999-a, 1999-b; Massera, E. e Iturra, C. 2000

<sup>41</sup> Massera, E. E Iturra, C. (2000:20)



## 6. DISCUSIÓN DEL MODELO DE TRABAJO DE LA COSECHA DE LA QUINTA 5

Los modelos o lógicas de trabajo tenidas en cuenta en esta discusión son las mencionadas en la parte 2 de esta monografía: el modelo operativo, el modelo funcional y el modelo basado en competencias.

A continuación se presenta un cuadro de resumen con las dimensiones de trabajo y satisfacción laboral consideradas en la investigación, observando sus especificidades para los modelos de trabajo antes mencionados:

DIM.	SUBDIMENSIONES	MODELO OPERATIVO	MODELO FUNCIONAL	MODELO BASADO EN COMPETENCIAS
ESTRA-TÉGICA	de mercado	imposición desde la oferta	adaptación a la demanda(dada)	anticipación negociada
	de producto	masivo-estandar-bajo precio	variedad-plazos	calidad-novedad-variedad
	productividad	costos-volumenes-velocidad	just in time'-velocidad-	lógica de servicio
TÉCNICA	herramientas y equipamiento	impone ritmo y gestos dominio sobre trabajador		pierden centralidad ante eventos competencia sobre equipos
	proceso técnico de producción	dividido en operaciones simples y repetitivas especializadas confinadas a cada puesto de trabajo, a cada obrero	adaptable a un entorno dado	organizar el aprendizaje en situación de trabajo red, células, proyectos. competencia sobre proceso
SOCIAL	estructura de poder	jerárquico-funcional-piramidal centralizado	jerárquico-funcional	descentralizado
	división del trabajo	fuerte: prescripción tareas-simple repetitivo-operativo-parcial	prescripción sobre el resultado trabajo: caja negra, flexibilidad trabajo en equipo	débil: acción pertinente iniciativa, responsabilidad autonomía
	coordinación y control	supervisión directa	por resultado	ajuste mutuo comunicación
	contrato	rígido-salario creciente-estabilidad	flexible, inestable-salario flexible	negociación de condiciones
SATIS-FACCIÓN LABORAL	valoración del trabajo	negativa, trabajo alienante, gran insatisfacción	mayor margen para la existencia de pasiones alegres	positiva, trabajo como acción, pasiones alegres: iniciativa, responsabilidad, autonomía, decisiones
	valoración relaciones de trabajo	Predominio de pasiones tristes y relaciones conflictivas	No previsto por el modelo	pueden ser componentes de satisfacción : trabajo en grupo, Cooperación, solidaridad
	valoración relaciones contractuales	única fuente potencial de satisfacción laboral prevista por el modelo, Estabilidad, salario creciente	la flexibilidad contractual provoca inseguridad e insatisfacción	positiva en tanto presupone una instancia previa de acuerdo Estabilidad y recompensa salarial



## 6. DISCUSIÓN DEL MODELO DE TRABAJO DE LA COSECHA DE LA QUINTA 5

Luego presentamos un segundo cuadro con los modelos de trabajo en la cosecha de la quinta 5 antes y después de los cambios, construido a partir de los hallazgos de la investigación. Los modelos contienen las dimensiones fundamentales del trabajo y la satisfacción laboral en la quinta observados en esos dos momentos.

		ANTERIOR MODELO DE COSECHA	NUEVO MODELO DE COSECHA
DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES		
ESTRATÉGICA	de producto	en función demanda dada: prima exportación: prima calidad	en función demanda dada: prima exportación: prima calidad
	productividad	just in time-velocidad-calidad	just in time-velocidad-calidad
TÉCNICA	herramientas y equipo de cosecha	trabajo manual, herramientas y equipo semiadaptado al producto (calidad-cantidad) máquina impone ritmo	trabajo manual, nuevo equipo mejor adaptado al producto (calidad) no impone el ritmo
	proceso técnico de producción	dividido en operaciones simples coordinadas sobre flujo lineal	Mejoras en la adaptación a la estrategia En calidad. Introduce nueva modalidad de control de trabajo
SOCIAL	estructura de poder	jerárquico-centralizado	jerárquico-centralizado
	división del trabajo:		
	vertical	fuerte: trabajo operativo	fuerte: trabajo operativo
	horizontal	fuerte: trabajo individual	Permite trabajo en grupo
	coordinación y control	estandarización de las tareas supervisión jerárquica directa	estandarización de las tareas supervisión por resultado
	TRABAJO	Repetitivo-operativo-parcial	mayor margen de autonomía
	REL. DE TRABAJO horizontales: (entre cosecheros)	predominan Relaciones conflictivas	menguó conflictividad se verifican rel cooperativas estimuló rel. Solidarias
	verticales:	predominan Relaciones conflictivas	menguó conflictividad
	Rel. CONTRACTUALES		
	vínculo con la empresa	zafral tercerizado	zafral, contratación directa
salario	flexible: destajo, bajo nivel	flexible: destajo, bajo nivel	
estabilidad	inestabilidad (contrato zafral)	inestabilidad (contrato zafral)	
SATISFACCIÓN LABORAL	VALORACIÓN DEL TRABAJO	Negativa: gran esfuerzo físico Opresivo, alienante-individual	Positiva (mejor que antes): Reducción esfuerzo, mayor Autonomía (libertad), trabajo en grupo
	VALORACIÓN DE LAS RELACIONES DE TRABAJO	ENTRE COMPAÑEROS: negativas Muchos conflictos. CON LA JERARQUÍA: tensas y conflictivas	ENTRE COMPAÑEROS: mejoras: Mayor cooperación y solidaridad y menor conflictividad CON LA JERARQUÍA: positivas: reducción de conflictos
	VALORACIÓN DE LAS RELACIONES CONTRACTUALES	NEGATIVAS con respecto al vínculo con la empresa, salario, e inestabilidad	NEGATIVAS: salario e inestabilidad POSITIVA: nueva forma de contrato, mejoró la valoración del nuevo vínculo con la empresa





## 6. DISCUSIÓN DEL MODELO DE TRABAJO DE LA COSECHA DE LA QUINTA 5

Sobre la base de los hallazgos de esta investigación, podemos decir, grosso modo, que a partir de los cambios introducidos por la empresa, existen elementos del modelo operativo y, fundamentalmente, elementos del modelo funcional en el nuevo modelo de cosecha de la quinta 5 de Milagro S.A.

Milagro S.A. ha mantenido una lógica funcionalista, buscando adaptarse de manera más adecuada a la demanda de los exigentes mercados del Hemisferio Norte que, por otra parte, se preveía un considerable incremento en sus volúmenes en el corto plazo. A tal efecto, introdujo, por un lado, cambios en el nivel técnico de la cosecha, y por el otro, posó a contratar directamente a la mano de obra de cosecha.

El nuevo proceso técnico de producción contiene un nuevo y moderno sistema de control que torna innecesario el obsoleto sistema taylorista de la supervisión directa.

El trabajo, sin perder su carácter prescriptivo, comienza a ser una 'caja negra', en donde ya no interesa cómo se trabaje, sino llegar al resultado esperado: el citrus de calidad.

Sin embargo, entrando en la caja negra, nos encontramos con interesantes modificaciones en el trabajo: mayor autonomía, trabajo en equipo, cooperación, solidaridad, etc... Encontramos aquí nuevos ingredientes de la satisfacción de los cosecheros de la quinta 5 en su trabajo.

**CUADRO DE RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COSECHEROS A PARTIR DE LOS CAMBIOS INTRODUCIDOS POR LA EMPRESA**

<i>DIMENSIONES</i>	<b>VALORACIÓN POSITIVA (mejor que antes)</b>	<b>VALORACIÓN NEGATIVA (igual o peor que antes)</b>
VALORACIÓN DEL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducción del esfuerzo físico (mujeres - veteranos)</li> <li>▪ Mayor autonomía en la ejecución (todos)</li> <li>▪ Mayor reconocimiento y responsabilidad</li> </ul>	
VALORACIÓN DE LAS RELACIONES DEL TRABAJO	<p>Entre compañeros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayor cooperación y solidaridad (mujeres)</li> <li>▪ Menor conflictividad</li> </ul> <p>Con la jerarquía:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menor conflictividad (mujeres)</li> </ul>	
VALORACIÓN DE LAS RELACIONES CONTRACTUALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nuevo vínculo contractual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forma y nivel del salario (hombres)</li> <li>▪ inestabilidad laboral</li> </ul>

Entre tanto, la organización social no ha sufrido alteraciones mayores. Continúa presentando dos rasgos centrales: por un lado, una estructura jerárquica piramidal, típica del modelo operativo; y por el otro, los problemas de insatisfacción laboral de la flexibilidad funcional en el nivel contractual: inestabilidad, discontinuidad, bajo nivel salarial.

Resumiendo, podemos decir que el nuevo modelo de la cosecha en la quinta 5 constituye una mejora, mas no una solución con respecto al problema de la insatisfacción laboral del modelo anterior. Los cambios introducidos por la empresa han incorporado nuevos aspectos valorados en forma positiva por los cosecheros pertenecientes a la lógica funcional, sin alterar los problemas de base en la dimensión social: inestabilidad, bajos salarios, incertidumbre, etc...



## 7. CONCLUSIONES

El trabajo presentado en esta Monografía es un estudio sobre trabajo y satisfacción laboral en la cosecha citrícola de la quinta 5 de la empresa Milagro S.A., iniciado a partir de la formulación de la siguiente pregunta problema: ¿De qué manera los cambios introducidos por Milagro S.A. en la cosecha de la quinta 5 han influido sobre la satisfacción de los cosecheros en su trabajo?

El estudio estuvo orientado a la prosecución de tres objetivos:

- 1) Describir los cambios introducidos por la empresa en el trabajo de cosecha de la quinta 5.
- 2) Analizar la incidencia de los cambios sobre la satisfacción de los cosecheros en el trabajo.
- 3) Discutir el modelo de trabajo presente en la cosecha de la quinta 5.

Los hallazgos de esta investigación permiten establecer las siguientes conclusiones, las que serán expuestas en relación con los tres objetivos antes señalados:

### 1) Los cambios introducidos en el trabajo de la quinta 5

Con relación a este objetivo, la investigación permitió aportar elementos empíricos que permitieron verificar las hipótesis establecidas.

La empresa Milagro S.A., en el año 1997, con miras de encarar los problemas de ineficiencia productiva de la cosecha, agravados en función de sus planes de expansión comercial, introdujo una serie de cambios en la dimensión técnica del trabajo y en la forma de la contratación de su mano de obra de cosecha.

Sin modificar su dimensión estratégica, es decir: produciendo fruta fresca de exportación de acuerdo a cierta demanda dada; la empresa introdujo los cambios técnicos, (nuevas herramientas, equipo y proceso de trabajo) procurando una mejor adaptación a esa demanda. Esto se relaciona con el proceso de trazabilidad, proceso que más tarde fueron adoptando el resto de las empresas.

En la dimensión social, con excepción de los cambios en la forma del contrato, no existió una intervención directa de la empresa. Las modificaciones verificadas se fueron dando como consecuencia de los cambios introducidos en el nivel técnico.

Con la incorporación técnica se dio un proceso de individualización del trabajo. El mismo ha provocado algunos cambios sobre la dimensión social, entre ellos se destacan:

*Cambios en el sistema de control y coordinación del trabajo:* la individualización del trabajo supuso el cambio de la supervisión directa y estrecha de la jerarquía a una modalidad más rigurosa e impersonal centrada en los resultados.

*Cambios en las formas de ejecución del trabajo:* Los trabajadores trabajan con mayor margen de autonomía y responsabilidad. Esta relativa autonomía en la ejecución ha permitido el nacimiento de modalidades de trabajo más ricas, basadas en la cooperación autodeterminada de los trabajadores. Sin embargo, sigue siendo un trabajo operativo.

*Cambios en las relaciones de trabajo:* Se han verificado nuevas relaciones de trabajo entre los cosecheros: relaciones cooperativas autodeterminadas (trabajo en 'yuntas') y otras relaciones solidarias. Asimismo se han reducido las relaciones tensas y conflictivas asociadas a la anterior



## 7. CONCLUSIONES

forma de trabajo. Las relaciones jerárquicas también sufrieron algunas modificaciones a partir de los cambios. El nuevo mecanismo de control implicado en la incorporación técnica ha reducido significativamente las situaciones potencialmente conflictivas generadas por la supervisión directa.

El cambio en la forma del contrato ha sido un cambio en paralelo al cambio técnico. Los cosecheros pasaron a ser contratados en forma directa por la empresa, registrados en el BPS y con todos los beneficios sociales correspondientes.

Si bien estos cambios han significado mejoras en la organización y condiciones de trabajo en la cosecha, no se han registrado cambios en algunas dimensiones problemáticas fundamentales. Entre ellas destacamos: la fuerte división del trabajo, la imprevisibilidad y variabilidad de la tarea y el salario, y la inestabilidad laboral de los zafrales citrícolas.

### 2) Incidencia de los cambios sobre la satisfacción de los cosecheros en el trabajo

Las investigaciones anteriores habían mostrado la existencia de varios indicadores de insatisfacción laboral en la cosecha: altas tasas de absentismo, elevada rotatividad, escasa identificación con el trabajo, etc...

Esta investigación abordó la satisfacción laboral de los cosecheros en un contexto de cambios en el trabajo desde una perspectiva diferente.

Más específicamente, la investigación buscó: a) identificar las dimensiones críticas de la satisfacción de los cosecheros en el trabajo, y b) observar la incidencia de los cambios sobre la valoración del trabajo, en relación con esas dimensiones, atendiendo las especificidades de acuerdo al sexo y edad de los cosecheros.

Las dimensiones críticas de la satisfacción laboral identificadas por la investigación, tal como lo adelantábamos en la hipótesis, son: valoración del trabajo, valoración de las relaciones de trabajo y valoración de las relaciones contractuales.

Podemos afirmar que, en general, los cambios introducidos por la empresa en la cosecha han contribuido con la satisfacción de los cosecheros en el trabajo:

- Cambios en la valoración del trabajo: Dicen trabajar más cómodos, con mayor autonomía y responsabilidad, obteniendo un reconocimiento cuando trabajan bien que les es muy gratificante. Se alegran de poder decidir la modalidad de trabajo: en grupo o individual, rápido o pausado, etc. Las mujeres y los de más edad, están muy satisfechas porque ven reducido significativamente el esfuerzo físico requerido por el trabajo.
- Cambios en la valoración de las relaciones de trabajo: todos coinciden en que ha mejorado el clima laboral a partir de los cambios: han menguado las tensiones y se han vuelto más solidarios entre sí.
- Cambios en la valoración de las relaciones contractuales: El cambio en la forma de la contratación, ha sido preferido por los cosecheros en tanto que lo consideran una instancia más formal de contrato.

Sin embargo el marco contractual sigue siendo muy problemático para los trabajadores. Existe insatisfacción con respecto al salario y a la incertidumbre sobre la permanencia en el puesto de trabajo. En tanto continúen presentes estos aspectos de precarización del empleo en la cosecha, nunca podremos afirmar que los cosecheros de la quinta 5 están satisfechos en su trabajo.



Como conclusión general decimos que si bien hubo una mejora con respecto al problema de la insatisfacción laboral en la cosecha a partir de los cambios, esta es una mejora parcial y relativa.

### 3) Discusión de la lógica o modelo de trabajo de la quinta 5

Sobre la base de los hallazgos de esta investigación, podemos decir, grosso modo, que existen elementos del modelo operativo y, fundamentalmente, elementos del modelo funcional en la cosecha de la quinta 5 de Milagro S.A.

Los cambios introducidos por la empresa han incorporado en la cosecha nuevos aspectos técnicos pertenecientes a la lógica funcional para dar una respuesta más eficiente a los requerimientos de las exigentes demandas provenientes del exterior. En cierta forma, los trabajadores se vieron beneficiados con estos cambios. Manifiestan preferir la nueva modalidad de trabajo porque les ha permitido ejecutar sus tareas de cosecha con más autonomía y menos esfuerzo físico; optar por el trabajo en equipo; mejorar las relaciones de trabajo entre compañeros y con los superiores.

No obstante, esta lógica funcional, por el momento, ha dejado intactos los problemas de base en la dimensión social: la fuerte división del trabajo y la precarización contractual (inestabilidad, bajos salarios, incertidumbre). Estas características son incompatibles con el desarrollo de la satisfacción laboral.

#### Reflexiones finales:

El nuevo modelo de cosecha de la quinta 5, si bien constituye una mejora con respecto al modelo anterior, no soluciona el problema de la insatisfacción laboral de los cosecheros. ¿Cuál debe ser ese modelo?

Si bien esta reflexión escapa a los objetivos de esta Monografía, cabe plantear en este punto, que han existido esfuerzos por generar conocimientos e iniciativas de acción para dar solución a los problemas detectados de ineficiencia productiva e insatisfacción laboral en la cosecha.

Estos esfuerzos, como ya se ha mencionado en este Informe, están comprendidos en la última fase de la trayectoria de investigación en la citricultura<sup>42</sup>. En ese entonces, la investigación se proponía el desafío de incubar empresas de cosecha y otros servicios agroindustriales al sur del país, de modo de promover, al mismo tiempo, la estabilidad y profesionalidad de los trabajadores y la eficiencia económico-productiva de los procesos.

Ese modelo de organización de la cosecha no ha podido realizarse. No obstante, podemos decir que el mismo, en tanto modelo, contiene condiciones propicias a un mayor desarrollo de la satisfacción laboral de los cosecheros: "... (el modelo hipótesis de solución) *supone encarar con un criterio empresarial sistémico aspectos como la logística y la organización de las funciones a cumplir, la coordinación y cooperación del trabajo tendiente a superar su actual carácter operativo y zafra orgánicamente inestable, imprevisible y desprofesionalizante, la provisión de*

<sup>42</sup> Massera, E. 1999-a, 1999-b



## 7. CONCLUSIONES

---

*equipamientos y condiciones de trabajo adecuadas a una organización del trabajo eficiente y de calidad.*<sup>43</sup>

Por otra parte, ¿cómo replantear la problemática de la cosecha en este nuevo escenario de “pérdida de competitividad del sector”? Como también se ha mencionado en este informe, estudios más recientes han mostrado que la cosecha parece no ser el único eslabón débil de la cadena citrícola. Los problemas emergentes en la exportación han puesto en evidencia la existencia de otros obstáculos que el sector citrícola debe encarar para su mejor desarrollo.

En este sentido, se plantea la necesidad de profundizar la investigación y la toma de decisiones respecto de la estrategia productiva del sector y de los actuales problemas de articulación entre la estrategia, lo técnico y lo social en la organización de la cadena citrícola y de cada uno de sus eslabones.

---

<sup>43</sup> Massera, E. (1999-a:4)



## 8. BIBLIOGRAFIA

**Bulloni, M. 2000.** Informe Final “*Cambios en la organización del trabajo y satisfacción laboral. El caso de la quinta 5 de Milagro S.A.*” Taller Central “Trabajo y Competitividad en Uruguay”, a cargo de la Prof. Ema Massera. Licenciatura de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.

**Danielle Leborgne y Alain Lipietz. 1992** “*Ideas Falsas y cuestiones Abiertas sobre el Posfordismo.*” En: revista trabajo. N°8 México.

**Delgrosso, L. 2001** Informe Final “*La problemática relativa a la exportación de los cítricos uruguayos desde la percepción de los cuadros gerenciales y técnicos de las empresas citrícolas exportadoras.*” Taller Central “Trabajo y Competitividad en Uruguay”, a cargo de la Prof. Ema Massera. Licenciatura de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.

**Fonts, L 2000** Monografía Final de la Licenciatura de Sociología “*Construcción de Identidades Laborales de los Trabajadores Zafrales Citrícolas.*” Estudio de Caso: Milagro S.A.”. Mayo 2000.

**Guerra, P. 1996.** “*Gestión participativa y nuevas relaciones laborales en empresas uruguayas.*” FCU. Montevideo.

**Kamid Ricetto, G. 1991** “*Agroindustria y procesos sociales: el caso de la cebada cervecera*” Nuevos y no tantos.. Piñeiro, D. (editor) CIESU Ediciones de la Banda Oriental.

**Mayo, E. 1933.** “*Problemas sociales de una civilización industrial*”. Buenos Aires: Nueva Visión, 1977.

**Massera, E. 1996-1997** (Coord.) “*Calidad, empleo y capacitación en el citrus uruguayo. Informe Final*”. Convenio Universidad de la República-MTSS (JUNAE).

----- 1997 (Coord.) “*Competitividad sustentable, trabajo y contrato en la cosecha de un complejo agroindustrial cítrico*”. Convenio Universidad de la República-Milagro S.A.

----- 1998. (Coord.) “*Citrus del Sur salen a conquistar el Norte*”. Fascículo inscripto en el Convenio: Universidad de la República-MTSS (DINAE). Programa Girasol.

----- 1999-a. (Coord.) “*Diseño de soluciones empresariales para la cosecha y otras actividades agroindustriales del sector frutícola en el sur del país*” (San José, Canelones y Montevideo) .” Programa de Investigación. Universidad de la República.

----- 1999-b. (Coord.) Proyecto: “*Incubación de empresas de cosecha y otros servicios agroindustriales en el sur del país.*” Acuerdo CONYCIT - Milagro S.A., Migranja S.A. y Agrisur C.A.R.L.- UDELAR (Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Productivo).

**Massera, E. e Iturra, C. 2000.** “*Desafíos planteados a la innovación en Uruguay. El problema de la construcción de conocimiento productivo.*” III Congreso Latinoamericano de Sociología del trabajo. Buenos Aires, mayo de 2000.

**Massera, E. 2002.** “*La relación entre educación y trabajo. Variables críticas del caso uruguayo*”. Ponencia a la reunión Anual de Investigadores del Departamento de Sociología. Montevideo: Departamento de Sociología – F.C.S., setiembre 2002.



## 8. BIBLIOGRAFÍA

**Riella, A. y Tubío, M.** 2002. "Los trabajadores Zafrales en el Agro Uruguayo: el caso de los Cosecheros de la citricultura." "Transformaciones agrarias y empleo rural." Riella, A. y Tubío, M (coord.) Departamento de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de la República. Uruguay. Ed. FCS.

**Zarifian, P.** 1989. "Los nuevos enfoques de la productividad. Modelos de organización y de performance de la firma industrial moderna." Ponencia presentada en el seminario IPEA/IPLAN, Brasilia, Agosto. Traducción: Noela Invernizzi. Montevideo: URCSP, 1993.

-----1993. "Modelos de organización y de performance de la firma industrial moderna." Montevideo. Universidad de la República-Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Sindical

-----1995. "La emergencia de la organización por procesos: la búsqueda de una difícil coherencia". Universidad de la República-Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Sindical.

-----1996-a. "Gestão de e pela Competência." Seminario Internacional "Educação Profissional, Trábalo e Competências" CIET, Río de Janeiro.

-----1996-b. "El trabajo: Del modelo de la operación al modelo de la acción." Serie documentos de trabajo nº 17. UDELAR. Unidad de relaciones y cooperación con el sector productivo. Montevideo, 1996.

-----1998. "Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio." En: El modelo de competencia y los sistemas productivos. Montevideo: Cinterfor, 1999

-----2001. "Objetivo competencia. Pos uma nova lógica." São Paulo. Atlas.