

Facultad de Ciencias Sociales
X jornadas de investigación

Derechos humanos, seguridad y violencia

13 y 14 setiembre de 2011

Gestión de recursos
humanos en las empresas
forestales uruguayas



Francisco Pucci
Soledad Nión
Fiorella Ciapessoni



Gestión de recursos humanos en las empresas forestales uruguayas (*)

Francisco Pucci (**)

Soledad Nión (***)

Fiorella Ciapessoni (****)

(**) Doctor en Sociología, Profesor Titular del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales, UDELAR y Profesor Agregado de Sociología del Trabajo de la carrera Relaciones Laborales de la Facultad de Derecho, UDELAR. Email: pucci@fcs.edu.uy

(***) Licenciada en Sociología, Profesora Asistente del Departamento de Salud Ocupacional de la Facultad de Medicina, UDELAR. Email: msnion@gmail.com

(****) Licenciada en Sociología, Profesora Ayudante del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales, UDELAR. Email: fciape@gmail.com

Resumen

La Ley N° 15.939 (de diciembre de 1987) y el decreto de Regulación de las empresas forestales (272/99) han sido el marco legislativo a partir del cual se re-impulsó la producción forestal en el Uruguay. Este marco legal auspició un fuerte proceso de modernización de la actividad productiva del sector forestal, a través de la implantación de diferentes regiones del país de empresas nacionales o extranjeras que realizaron importantes inversiones en infraestructura y tecnología. La complejidad del proceso de trabajo forestal pone de relieve la necesidad de generar procesos de gestión de la fuerza de trabajo que acompañen y complementen los procesos de modernización productiva. En este sentido, la modernización tecnológica introducida por la actividad forestal al mundo rural, no tuvo su correlato en el desarrollo de formas de gestión de la mano de obra más adecuadas a los cambios productivos realizados. Este trabajo analizará estas dimensiones sobre la base de los datos recolectados en el marco del Proyecto “Componentes organizacionales en la gestión del riesgo de las empresas forestales uruguayas” financiado por la Comisión Sectorial de Investigación Científica de la UDELAR.

GESTION TRABAJO FORESTAL

(*) Trabajo presentado en las X Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales, Udelar, Montevideo, 13-14 de setiembre del 2011

Introducción

Desde principios de los años '90, la actividad forestal en el Uruguay ha sufrido un crecimiento sustantivo tanto en términos económicos como sociales, posicionándose como el sector con mayor dinamismo en los últimos 15 años debido a su gran demanda laboral. (Tommasino y Bruno, 2010). Estudios recientes (Riella y Ramirez, 2007) señalan que para el período 1988 – 2005 el área forestada del Uruguay se ha multiplicado más de 15 veces, siendo Rivera, Tacuarembó, Paysandú y Río Negro los Departamentos que concentran la mayor densidad de plantación. Este crecimiento se relaciona con la existencia de políticas enfocadas al desarrollo productivo de tipo rural ligado a los procesos de atracción al país de inversiones extranjeras en el rubro, que consideran no sólo los beneficios económicos sino también los beneficios sociales (la retención de la población en las zonas rurales y el aumento del empleo relacionado al aumento en la demanda de la mano de obra de estas actividades) de dicho desarrollo.

La Ley N° 15.939 (de diciembre de 1987) y el decreto de Regulación de las empresas forestales (272/99) han sido el marco legislativo a partir del cual se re-impulsó la producción forestal en el Uruguay. Este marco legal auspició un fuerte proceso de modernización de la actividad productiva del sector forestal, a través de la implantación de diferentes regiones del país de empresas nacionales o extranjeras que realizaron importantes inversiones en infraestructura y tecnología. Esta modernización tuvo como consecuencia un creciente proceso de formalización de la mano de obra contratada para trabajar en el sector, mejorando notoriamente las condiciones de empleo de los trabajadores de las regiones en las cuales las empresas se instalaron, que se desempeñaban con anterioridad en actividades rurales de baja calificación y en condiciones precarias desde todo punto de vista. .

El perfil de los trabajadores que se incorporan a la actividad forestal se diferencia del trabajador de las clásicas estancias ganaderas del Uruguay. La mayoría procede de zonas urbanas, con fuerte presencia de jóvenes con bajos niveles de educación formal. Una novedad de este tipo de actividad es la incorporación de la mujer al trabajo forestal, en particular en los procesos de trabajo de plantación de los viveros, en los cuales su manualidad más fina la hace preferible en relación al hombre en las decisiones de contratación de mano de obra de las empresas forestales.

La modernización del sector en términos tecnológicos y de organización del trabajo cambian las características típicas del trabajo rural, sustentado en la fuerza física y en la resistencia corporal, para aproximarlos a las modalidades del trabajo industrial. Este cambio tiene como consecuencia el aumento de las exigencias de capacitación y formación de la mano de obra, que debe desarrollar capacidades y habilidades para manejar tecnologías y procesos de trabajo más calificados. Sin embargo, pese a estos importantes cambios que acompañaron la modernización del sector, la actividad forestal mantiene dos características históricas: la estacionalidad y la tercerización del proceso de trabajo.

La estacionalidad de la producción forestal es una condición inherente a un tipo de actividad en la cual la dinámica y evolución de los factores naturales juegan un rol importante, a lo cual se le puede agregar, como factor complementario, las oscilaciones de la demanda de productos forestales. Esta característica de la producción forestal deriva en las modalidades de contratación de la mano de obra. Si bien la actividad forestal implicó un fuerte proceso de formalización de las condiciones de empleo, la figura predominante sigue siendo la del trabajador jornalero, que cobra su salario de acuerdo a la cantidad de días que trabaja, y que está sujeto a los vaivenes de la demanda de trabajo. Junto a este trabajador jornalero, que ha constituido la modalidad histórica de contratación de la actividad forestal, se conforma un grupo de trabajadores estables, que cobran mes a mes con independencia de los ritmos de producción, y que desarrolla actividades de mayor nivel de responsabilidad para las empresas que los trabajadores jornaleros.

La estacionalidad de la producción y la necesidad de contar con trabajadores jornaleros cuando las necesidades de producción lo determinan, derivan en la segunda característica significativa de la actividad forestal: la fuerte tercerización de sus procesos de trabajo, desde los cuales emerge una figura típica del mundo forestal: el contratista. Los diferentes componentes del proceso de trabajo de la producción forestal están a cargo de diferentes contratistas, que se ocupan de proveer la mano de obra y, en algunos casos, los implementos necesarios para el desarrollo de la misma. El proceso de trabajo forestal se compone, en función de la estacionalidad de la producción, de múltiples cuadrillas pequeñas de trabajadores jornaleros dependientes de un contratista que a su vez es contratado por la empresa forestal, en la cual se desempeñan trabajadores estables que realizan tareas de supervisión, coordinación o dirección.

La estacionalidad y la presencia de trabajadores jornaleros provistos por los contratistas son modalidades históricas de la producción forestal, que los procesos de modernización no han modificado. En algunos casos, la estacionalidad se ve atenuada por la incorporación tecnológica, que genera condiciones que independizan la producción de los ritmos de la naturaleza, pero esta realidad constituye más una excepción que una regularidad. A estas condiciones de empleo hay que agregar una modalidad que se incorpora más recientemente en la producción forestal: la fijación del salario del trabajador de acuerdo a sus niveles de productividad individual.

La incorporación de la productividad en las condiciones de empleo del sector tiene importantes impactos en los hábitos de trabajo arraigados en los trabajadores, en la medida en que, para alcanzar niveles salariales relativamente decorosos, deben desarrollar su trabajo en ritmos y condiciones diferentes a las que estaban habituados. La productividad pasa a transformarse en una condición de empleo, dado que establece un silencioso proceso de selección de la fuerza de trabajo, en función de las capacidades de los trabajadores para alcanzar los niveles de producción exigidos. La incorporación de la productividad también conlleva un proceso de segmentación de la fuerza de trabajo, ya que los salarios se distribuyen de acuerdo a los niveles de producción individuales, generando condiciones de competencia al interior de la fuerza de trabajo.

Si bien mantienen algunas de las características históricas de la actividad forestal, los procesos de modernización experimentados en el sector generaron condiciones de trabajo muy superiores, desde todo punto de vista, a las que existían previamente. La implementación de políticas de seguridad en el trabajo y de capacitación de mano de obra para mejorar los niveles técnicos y de seguridad de la producción constituye un cambio cualitativo en las condiciones de trabajo del sector, que no tiene antecedentes en las formas de producción anteriores.

La modernización de la producción forestal se acompaña de procesos de formación de la mano de obra que constituyen un importante avance en las condiciones de trabajo del mundo rural, en los cuales la capacitación se realizaba directamente a través de la experiencia de trabajo o en contacto con otros trabajadores. La implementación de políticas de capacitación, de todas formas, no es homogénea en todas las empresas. Todavía se mantienen formas de aprendizaje basadas en el “aprender haciendo” que también encontramos en contextos de escaso nivel de desarrollo tecnológico del mundo industrial uruguayo. Las políticas de capacitación tampoco se acompañan con procesos de modificación de la estructura empresarial o con la construcción de carreras laborales que permitan adaptar la organización a las nuevas capacidades desarrolladas por los trabajadores. (Cavestro, Colin y Grasseur, 2002)

En este sentido, las políticas de gestión de los recursos humanos de las empresas forestales más modernas se inscriben en procesos de mejora de los niveles históricos de formación de la fuerza de trabajo pero no suponen cambios profundos en las matrices organizativas de las empresas. La capacitación, si bien brinda conocimientos técnicos y provee de normas de seguridad a los trabajadores, no se inserta en una forma de organización del trabajo en la cual las habilidades y competencias desarrolladas por los mismos les permitan mejorar su carrera laboral y ascender en la estructura de la empresa. Si bien las empresas forestales han mejorado los niveles de formación históricos de los trabajadores rurales, no conforman organizaciones calificantes (Paradeise y Lichtenberg, 2001) debido a que el desarrollo de competencias individuales no se traduce en cambios

organizativos que permitan aprovechar colectivamente los beneficios derivados de estos procesos de formación.

La complejidad del proceso de trabajo forestal pone de relieve la necesidad de generar procesos de gestión de la fuerza de trabajo que acompañen y complementen los procesos de modernización productiva. (Pichault y Nizet, 2000) Los formatos institucionales más adecuados son los que permiten el desarrollo de espacios de comunicación y de intercambio entre el conocimiento técnico y el conocimiento práctico de los trabajadores y favorecen procesos de aprendizaje organizacional de manera de ir adaptando la estructura de la organización a los requerimientos productivos.

Koenig (1994) define el aprendizaje organizacional como un fenómeno colectivo de adquisición y de elaboración de conocimiento que, de manera más o menos profunda y durable, modifica tanto la gestión de las situaciones como las situaciones en sí. En este sentido, el aprendizaje organizacional puede ser considerado como una modificación de las rutinas, de las reglas de acción y de los valores y las representaciones sobre las cuales están basadas estas reglas. (Tanguy, 2000) Este proceso incluye la existencia de rutinas defensivas que fijan los comportamientos individuales y colectivos, aunque los mismos se traduzcan en disfuncionamientos. (Argyris, 1995) En estos casos, el aprendizaje se restringe y la corrección de problemas no da lugar a una reflexión sobre los valores que dirigen las estrategias de acción.

El aprendizaje organizacional constituye un proceso complejo, en el cual intervienen las diferentes lógicas presentes en una organización, los códigos de interpretación de la realidad de los diferentes actores, las relaciones de poder y los criterios de legitimidad que las sustentan. (Argyris, y Schon, 1978) Su desarrollo permite enfrentar los problemas emergentes en organizaciones complejas en contextos de incertidumbre. El sustento de este proceso de aprendizaje es el desarrollo de lógicas de acción diferentes a las prevalecientes en los modelos racionales, estables y jerárquicos, cuya expresión clásica ha sido la organización taylorista-fordista del trabajo y las organizaciones. (Veltz, y Zarifian, 1993)

El análisis empírico de las relaciones que se establecen entre los trabajadores en el proceso de trabajo y el análisis de las relaciones de jerarquía y autoridad nos permiten establecer una aproximación a los formatos institucionales a través de los cuales se implementan las políticas de gestión de recursos humanos en el sector. Estas relaciones constituyen indicadores relevantes para una primera aproximación al estudio de los procesos de gestión de la fuerza de trabajo en el marco de los procesos de modernización de la producción forestal. El análisis de estas dimensiones se realizará sobre el base de de 43 entrevistas semi-estructuradas individuales y colectivas al personal de diferentes categorías laborales en 3 empresas forestales, 2 del sector pastero y 1 del sector maderero, en las que se contemplaron los ejes analíticos del marco teórico previsto a-priori pero conservando la libertad de profundizar en aspectos que fueron emergiendo de las entrevistas por ser considerados de interés para la investigación. Este trabajo se realizó en el marco de la investigación “Componentes organizacionales en la gestión del riesgo de las empresas forestales uruguayas” financiada por la Comisión Sectorial de Investigación Científica de la Universidad de la República Oriental del Uruguay.

1) Las relaciones de cooperación en el trabajo.

La primer dimensión que analizaremos será la relación entre compañeros de trabajo. En este plano, encontramos diferencias importantes en las políticas y en los procesos de gestión de recursos humanos de las empresas analizadas. En algunas empresas existe una política específica orientada a propiciar buenas relaciones de comunicación y de intercambio entre los trabajadores que participan del proceso de producción. Estas políticas se expresan en el trato cotidiano en el trabajo y en la promoción de encuentros y fiestas fuera del marco productivo. La implementación de estas políticas se inscribe en los procesos de “movilización de la fuerza de trabajo” (Linhart, 1993) que son típicos de las formas más modernas de gestión de los recursos humanos, en las cuales el involucramiento del trabajador con los objetivos de la empresa es una condición para mejorar la calidad de la producción y la competitividad de la empresa en los mercados internacionales.

Esas relaciones, de todas maneras, sufren variaciones importantes en las empresas analizadas. En algunas empresas, encontramos relaciones de compañerismo y mutuo apoyo, que se expresan en la disposición a compartir esfuerzos y beneficios entre el grupo de trabajadores. Estos grupos de trabajo que conforman los procesos de trabajo fuertemente tercerizados de la actividad forestal, son relativamente pequeños, de 10 o 12 personas, agrupados en las cuadrillas de trabajadores que el contratista reúne e incorpora en la empresa madre. En estos grupos no sólo se comparte el trabajo y los beneficios que derivan del mismo; también se produce un proceso de transmisión de conocimientos que permite el aprendizaje de hecho de los nuevos ingresados, los cuales se van formando en la tarea al costado de compañeros más experimentados. Este modelo de aprendizaje de tareas basado en los procesos de “aprender haciendo” (Arrow, 1962) son las modalidades típicas de aprendizaje y de formación profesional que encontramos en la actividad productiva del país, no sólo en el sector rural sino también en el sector industrial.

El desarrollo de trabajo en forma de cuadrillas integradas por un número reducido de trabajadores, tiene la ventaja de facilitar la transmisión de conocimientos entre los trabajadores, en la medida en que la comunicación se facilita por la cercanía y por el tamaño del grupo. El conocimiento individual de la tarea pasa a constituirse en un conocimiento colectivo, por lo que los trabajadores se capacitan para desempeñar diferentes tareas de un mismo proceso de trabajo. (Chandler, 1992) El trabajo en pequeños grupos reduce las disputas por el monopolio del conocimiento entre los trabajadores y los procesos de segmentación por diferencias de calificación, en un contexto de trabajo caracterizado por la presencia de tareas de bajo nivel de calificación. En este proceso informal de construcción de un conocimiento colectivo, también se transmiten actitudes y valores ligados al mundo del trabajo, como la responsabilidad hacia la tarea, la vocación por el trabajo y la disciplina laboral. (Hatchuel, 1994)

Los contextos de trabajo en forma de cuadrillas no están exentos de tensiones o problemas de relacionamiento, pero los mismos se remiten a aspectos personales concretos y puntuales, que no menoscaban necesariamente la cooperación para realizar el trabajo. En

las empresas forestales en las cuales las condiciones de empleo llevan a una fuerte fragmentación del proceso de trabajo en pequeñas unidades laborales, conviven a diario trabajadores que provienen de diferentes contratistas. Esta coexistencia de trabajadores que establecen lazos de cooperación en el marco de su grupo, no parece generar tensiones o problemas especiales en las relaciones que establecen las cuadrillas entre sí en el proceso de trabajo.

En otras empresas forestales, en cambio, se promueve la competencia de los trabajadores de acuerdo a los niveles de rendimiento de cada uno. Esta competencia asume diferentes formas. En algunos casos, compiten las diferentes cuadrillas de contratistas por lograr los más altos niveles de producción. Este tipo de competencias tiene como contracara el refuerzo de la solidaridad interna de las cuadrillas, que se enfrentan y compiten en bloque contra las otras cuadrillas. Estas políticas de gestión de recursos humanos apuntan a mejorar los niveles de rendimiento de las empresas, priorizando la eficiencia productiva en relación a la obtención de altos niveles de calidad del producto.

La promoción de la competencia por obtener altos niveles de rendimiento tiende a erosionar las relaciones de compañerismo y de mutuo apoyo de los trabajadores que participan del mismo proceso productivo, generando presiones y tensiones internas que afectan los vínculos entre los trabajadores. Las tensiones provocadas por la competencia entre los trabajadores para alcanzar los niveles de rendimiento exigidos, constituyen riesgos sico-sociales similares a los que se encuentran en otros sectores de actividad, como la industria y los servicios. En esta dimensión, la producción forestal que se desarrolla en las empresas más modernas del sector comparte muchos de los problemas y dificultades de la actividad que se desarrolla en numerosas ramas de producción de nuestro país.

2) Las relaciones jerárquicas.

La segunda dimensión del análisis de las relaciones que se establecen en el proceso de trabajo de las empresas forestales abordadas en este trabajo se refiere a los vínculos que establecen los trabajadores con los mandos superiores. Estas relaciones, en las empresas

analizadas, manifiestan las tensiones normales que se dan en cualquier proceso de trabajo en el cual se ejercen funciones de control y disciplinamiento.

Estas tensiones se agudizan cuando afectan el salario y las posibilidades de aumentar las ganancias diarias a través de los incentivos de la empresa. Como ocurre frecuentemente en las relaciones de mando y jerarquía, en ocasiones los capataces transmiten órdenes o lineamientos de trabajo contradictorios entre sí, lo que genera confusión y parálisis de acción en los trabajadores. Como señala Bateson (1984), los mensajes contradictorios tienden a generar indecisiones en los trabajadores, los cuales muchas veces las superan desbordando las prescripciones del puesto de trabajo y tomando decisiones de manera autónoma.

También se producen los típicos procesos de persecución de grupos o personas, que son continuamente hostigados por los capataces cualquiera sea el tipo de acción que desarrollen. Estos procesos expresan las relaciones de poder al interior de las organizaciones, las cuales pueden tener diferentes fuentes de legitimidad. En algunos casos, estas persecuciones se relacionan con la actividad sindical que desarrollan los trabajadores, por lo que la empresa desarrolla estrategias de hostigamiento para intimidarlos o forzar su despido. De todas maneras, esta realidad no parece ser la predominante en las empresas forestales analizadas.

Los capataces y encargados son con frecuencia trabajadores que fueron ascendidos por sus capacidades y por su lealtad a la empresa. Esto implica que, en la mayoría de los casos, carecen de formación específica en el campo de la gestión de los recursos humanos. La falta de formación especializada y las formas de gestión doméstica que desarrollan algunas de las empresas forestales analizadas, se traducen en que los encargados directos del proceso de trabajo no siempre tienen las capacidades de comunicación y de diálogo necesarias para el manejo colectivo de trabajadores.

Estas formas de gestión de la fuerza de trabajo escasamente profesionalizadas implican que, en ocasiones, los capataces o encargados no tengan un amplio conocimiento

de las tareas y del proceso de trabajo que ejecutan los trabajadores. La falta de conocimiento o de información necesaria se traducen en dificultades de diálogo y escasa apertura de los mandos a los reclamos de los trabajadores, lo que constituye una fuente permanente de tensiones en la relación entre trabajadores y mandos superiores.

Las dificultades señaladas anteriormente no están presentes en todas las empresas; incluso en la misma empresa la relación entre trabajadores y mandos superiores puede ser diferente. En algunos casos, los capataces y encargados no operan únicamente como correas de transmisión de las órdenes de los directivos o como agentes de control y disciplinamiento, sino que también juegan un rol importante en la transmisión de las inquietudes y problemas de los trabajadores a la dirección.

Una dimensión sustantiva de las relaciones entre los trabajadores y los mandos superiores se refiere a los motivos que generan sanciones para los trabajadores, a las frecuencias de estas sanciones y a la mayor o menor gradualidad en la imposición de las mismas. Esta realidad es muy variable en las empresas analizadas. En algunos casos, las sanciones constituyen el último recurso utilizado por la administración, cuando la falta es grave y el trabajador ya fue advertido con anterioridad. En otros casos, el sistema que se utiliza es el de las sanciones progresivas, que comienzan con un apercibimiento escrito, luego suspensiones leves hasta llegar a sanciones mayores que generan antecedentes negativos en los trabajadores.

La gravedad de la falta también tiene diferentes consideraciones en las empresas analizadas. La falta sin aviso es considerada una falta grave en algunas empresas, en tanto para otras el hecho de trabajar sin los implementos de seguridad necesarios puede generar severas sanciones para los trabajadores. En este sentido, las políticas de disciplinamiento de la fuerza de trabajo se articulan con las políticas globales de rentabilidad definidas por las empresas. Cuando las prioridades se orientan a alcanzar los rendimientos productivos requeridos, las faltas más graves recaen en las conductas que impliquen ausentismo o falta de disciplina.

Las empresas que desarrollan políticas orientadas a mejorar la productividad de la actividad forestal, establecen sanciones a los trabajadores que no alcanzan los niveles de producción necesarios, además de que los mismos pierden sus beneficios en términos de incentivos. En la perspectiva de la empresa, no alcanzar los niveles de productividad exigidos es la consecuencia directa de la holgazanería del trabajador. En estos contextos de bajos niveles de confianza, la mejora de la productividad se asocia al reforzamiento de los mecanismos de control de tipo taylorista más que al involucramiento del trabajador en los objetivos de la empresa. Estas modalidades tradicionales se combinan, en algunas empresas, con formas de gestión de los recursos humanos más avanzados, como el desarrollo de estímulos a la participación de los trabajadores en el proceso de trabajo. Por su parte, los trabajadores asocian las dificultades para alcanzar los niveles de rendimiento exigidos a las ineficiencias de las formas de organización del trabajo implementadas por la empresa.

En algunos casos, las empresas forestales establecen sanciones por exceso de producción, cuando la misma contradice las reglas de trabajo necesarias para alcanzar los niveles de calidad del producto exigidos. En este sentido, existe una tensión permanente entre las exigencias de productividad que tienen las empresas forestales y las exigencias de calidad del producto, que no siempre pueden resolverse satisfactoriamente. Estas tensiones no son específicas de la actividad forestal, pero se constituyen en un problema específico de los procesos de modernización de la producción rural desarrollados en los últimos años.

También se establecen sanciones para aquellos trabajadores que no quieren cumplir una tarea que ellos consideran riesgosa pero que la empresa no. Estas situaciones muestran claramente que la percepción del riesgo es una construcción social, que se desarrolla de manera tácita en el marco de las rutinas cotidianas de trabajo (Giddens, 1995) En estos casos, la definición de una tarea como riesgosa no constituye un problema técnico sino social, en el cual participa las diferentes representaciones del riesgo que se construyen institucionalmente. La definición de cual tarea es riesgosa o no lo es constituye el resultado de proceso de negociación tácito acerca de los umbrales aceptables de riesgo, que pueden tener diferentes soluciones en el marco de cada organización.

También se verifican sanciones por problemas más cotidianos, como por ejemplo la prohibición de uso de teléfonos celulares. Esta prohibición es muy cuestionada por los trabajadores, porque consideran el celular el único punto de contacto con el medio externo, en particular con la familia. La prohibición de uso de los celulares durante el tiempo de trabajo acentúa la soledad y la falta de comunicación inherente a las tareas rurales, en las cuales las distancias son grandes y los trabajadores se encuentran alejados unos de otros.

3) Las relaciones con los subalternos.

La tercera dimensión de las relaciones sociales en los procesos de trabajo se refiere a la relación de los mandos con sus subalternos. Una de las primeras apreciaciones que surgen del trabajo de campo es que la mayor parte de los sectores de mando directo se reclutan entre los propios trabajadores, los cuales, por tener mayores niveles de responsabilidad, destreza o lealtad que otros, son ascendidos a un nivel de mando o control. Este cambio de tareas implica para estos trabajadores no sólo tener una mayor carga de responsabilidad, sino también la necesidad de desarrollar competencias de organización y de dirección para las que no siempre están capacitados. En este sentido, la gestión de la fuerza de trabajo de las empresas forestales reviste formas domésticas y tradicionales, que no siempre son compatibles con los formatos modernos de producción ni con las crecientes exigencias de calidad de los diversos mercados.

Existe una marcada tendencia entre los mandos superiores a responsabilizar a los trabajadores de los disfuncionamientos del proceso de trabajo, o de la falta de materiales en las instalaciones. Estos procesos son comunes en las empresas sustentadas en modelos de gestión de la fuerza de trabajo de corte taylorista, donde los niveles de confianza son bajos y las estructuras de control se ejercen a través de la supervisión directa a los trabajadores (Coriat y Guennif, 2000). Las interpretaciones que elaboran los encargados para explicar los problemas vinculados al proceso de trabajo son, en estos casos, excesivamente simplificadoras y unilaterales, reflejando su falta de capacitación y la ausencia de políticas modernas de gestión del personal,

Las políticas de gestión de la fuerza de trabajo también tienen impactos importantes en los procesos de capacitación y formación de la fuerza de trabajo. La formación y capacitación que se produce en el marco de los sistemas de “aprender haciendo” requieren de altas dosis de legitimidad en las relaciones de poder y de autoridad. Cuando la autoridad de los mandos se fundamenta en criterios tradicionales, sus órdenes o directivas tienden a ser resistidas o cuestionadas por los trabajadores por considerarlas el producto de criterios personales o particulares. El desarrollo de formas de autoridad burocrática, en las cuales los trabajadores cumplen normas en lugar de obedecer las órdenes del superior, en cambio, legitima las directivas impartidas y fortalece los procesos de capacitación y de formación de la fuerza de trabajo.

En este plano, los capataces que ejercen el control directo de los trabajadores no dejan de ser eslabones intermedios en una cadena de mando que comienza en la cúspide de la dirección. Las ineficiencias o errores en las decisiones de la dirección se trasladan a los mandos medios, que quedan sometidos al fuego cruzado de los reclamos de los trabajadores, por un lado, y las directivas de la dirección por el otro lado. Estas situaciones son comunes en los procesos de trabajo de las empresas, pero adquieren formas particulares en los contextos en los cuales las políticas de gestión son, como en el caso de algunas empresas forestales, muy tradicionales.

En el caso específico de las empresas forestales, las políticas de gestión del personal se vuelven más complejas debida a la extrema tercerización de los procesos de trabajo, en los cuales participan cuadrillas de trabajadores de diferentes contratistas. En este caso, la cadena de mando se vuelve más radial, en el sentido de que, desde la dirección, y a través de los mandos superiores, las directivas u órdenes deben llegar a los diferentes contratistas, que a su vez la transmiten a los trabajadores. Esta complejidad facilita y agrava las distorsiones de comunicación y de información típicas de cualquier organización de trabajo.

En estos procesos de gestión de recursos humanos en los cuales intervienen diferentes sectores tercerizados en un mismo proceso de trabajo, las posibilidades de

establecer espacios de comunicación y de diálogo entre todos los trabajadores son escasas y quedan sujetas a la voluntad individual del encargado de turno. Esta realidad heterogénea es un obstáculo al desarrollo de políticas de gestión del personal orientadas a movilizar la fuerza de trabajo para que se involucre con los objetivos de la empresa

Los modelos de gestión tradicionales basados en la autoridad individual tampoco generan las condiciones propicias para el desarrollo de espacios de confianza entre los trabajadores ni de formas de confianza institucional. (Hardin, 2002) Estas formas de confianza se construyen a través de largos procesos de intercambio en los cuales las conductas de los actores se vuelven predecibles unas con respecto a las otras. (Harrison, 1999) Presuponen, a su vez, espacios de comunicación más horizontales, sustentados en el reconocimiento y el respeto mutuo. En estos casos, los mecanismos de control son más internos y se construyen sobre la base del respeto de un conjunto de reglas de juego compartidas. Las formas de gestión tradicionales reproducen relaciones de bajo niveles de confianza, que requieren de mecanismos de control externos y que generan permanentes discusiones sobre la legitimidad de las decisiones.

Las políticas tradicionales de gestión de la fuerza de trabajo imponen a los encargados la función de disciplinamiento de la fuerza de trabajo, sin el respaldo de un marco burocrático y normativo que sustente muchas de las decisiones. En estos contextos, la tarea de los encargados se dificulta debido a que deben intentar obtener la obediencia de los trabajadores apelando a su carisma personal y a sus recursos individuales, lo que implica un desgaste constante y un aumento de la carga laboral para este sector.

En otros casos, se construyen relaciones de confianza personales entre los encargados y los trabajadores sobre las que se sustenta el desarrollo del trabajo forestal. Estas formas de confianza más tradicional tienen su espacio privilegiado en las cuadrillas que se conforman como pequeños grupos, que conviven durante el día y en la cual las relaciones de autoridad se atenúan a través del contacto cotidiano. Las relaciones de confianza personal, basadas en las relaciones cara a cara, son, en muchas ocasiones, funcionales a las políticas generales de gestión de la fuerza de trabajo, en la medida en que

generan condiciones propicias para la participación de los trabajadores. En este sentido, el carácter tercerizado del proceso de trabajo forestal, si bien genera obstáculos importantes para el desarrollo de políticas más universales, genera al mismo tiempo espacios de integración internos que pueden ser considerados como facilitadores de estas políticas.

En algunos casos, la empresa establece espacios de diálogo con el sindicato, para establecer acuerdos bipartitos sobre normas de trabajo. Esta modalidad tiene la ventaja que establece un conjunto de normas generales que surgen de consensos surgidos de la negociación entre trabajadores y directivos. Estos acuerdos, a su vez, se establecen por escrito, para dar garantías a las partes sobre sus contenidos y sus alcances.

En algunas empresas forestales, los modelos de gestión tradicionales conviven con el desarrollo de políticas generales que incluyen normas relativas al proceso de trabajo. En este sentido, en las empresas analizadas parecen coexistir lineamientos modernos expresados en el desarrollo de políticas de gestión de recursos humanos que incluyen normas de comportamiento universales, con dispositivos de autoridad basados en las relaciones cara a cara de tipo particularista, en particular en las relaciones de los trabajadores de las cuadrillas con sus contratistas. Esta coexistencia de componentes modernos en términos de gestión del personal con formas de trabajo tradicionales propios del mundo rural es una característica específica de las empresas forestales uruguayas.

Conclusiones

La modernización tecnológica introducida por la actividad forestal al mundo rural, no tuvo su correlato en el desarrollo de formas de gestión de la mano de obra más adecuadas a los cambios productivos realizados. Las relaciones jerárquicas y las relaciones de cooperación mantienen rasgos típicamente tradicionales, en los cuales el particularismo y el paternalismo propios de las relaciones en el mundo rural se insertan en estructuras productivas modernizadas. La tercerización del proceso de trabajo y la formación de cuadrillas de pequeñas cantidades de trabajadores en los cuales los criterios de reclutamiento son particularistas y teñidos por relaciones familiares o de vecindad,

conforman un espacio de relaciones sociales específico, que lo diferencia de otras actividades productivas. Si bien en la producción industrial tradicional uruguaya la presencia de lazos familiares o de vecindad constituye un criterio de reclutamiento de mano de obra, la lógica productiva tiende a conformar relaciones más abstractas y universales en el mundo del trabajo.

Estas relaciones se inscriben, a su vez, en un proceso de trabajo altamente fragmentado por la fuerte tercerización del proceso productivo, lo que refuerza la construcción de realidades sociales en las cuales se intensifican las relaciones internas de cada grupo o cuadrilla pero se construyen espacios heterogéneos en términos de vínculos personales en el marco global del proceso de trabajo. Esta fuerte heterogeneidad del proceso de trabajo en términos de relaciones sociales, constituye una dificultad importante en la construcción de relaciones de comunicación más fluidas entre los que implementan las políticas de seguridad y aquellos que las ejecutan. También constituye una dificultad para el desarrollo de políticas generales basadas en criterios generales y universales, que se deben implementar en espacios fuertemente marcados por vínculos personales y particulares. De todas maneras, estas dificultades no implican que las políticas de seguridad no sean eficaces: más bien lo que hacen es imponer formas de gestión específicas que contemplen la singularidad de los procesos de trabajo de la producción forestal.

En la actividad forestal, las relaciones familiares y de vecindad se instalan en un proceso de trabajo altamente fragmentado, que refuerza este tipo de vínculo particularista. La pervivencia de relaciones sociales tradicionales choca, por un lado, con las posibilidades de implementación de políticas generales y universales típicas de la producción industrial moderna. Por otro lado, este tipo de vínculo establece espacios de integración social que pueden ser incorporados en políticas de movilización de la fuerza de trabajo orientadas a mejorar el involucramiento de los trabajadores con los objetivos de calidad y seguridad de las empresas.

Bibliografía

Argyris C. (1995) *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris, Inter Editions.

Argyris, C. y Schon, D.A. (1978) *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley Publishing Company

Arrow, K J. (1962) *The economic implications of learning by doing*. *Revue of Economic Studies*, (29)

Bateson, G. (1984) *La Nature et la pensée*. Ed. du Seuil, Paris.

Cavestro, W: Colin, Th. Grasseur, B. (2002) “Compétences des salariés et compétence de la firme: une approche par l'apprentissage organisationnel.” en Brochier, D. Coordinador. *La gestion de compétences: Acteurs et pratiques*. Paris, Ed. Economica.

Coriat, B y Guennif, S. (2000) “Incertitude, confiance et institution” en Laufer, R. y Orillard, M. *La confiance en question*. París, L'Harmattan.

Chandler, A. (1992) *Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise*. *Journal of Economic Perspectives*, 6.

Giddens, A. (1995) *La constitución de la sociedad*. Buenos Aires, Amorrortu.

Hardin, R. (2002) *Trust and Trustworthiness*. New York, Russell Sage Foundation.

Harrison, D. (1999) “Confiance identitaire, confiance cognitive et processus d’innovation.” en Thuderoz, C. Mangematin, V y Harrison, D. Gaëtan *La confiance. Approches économiques et sociologiques*. Francia Morin Editeur.

Hatchuel, A. (1994) “Apprentissages collectives et activités de conception.” *Revue Française de Gestion*, no 99, junio, julio y agosto, pgs. 109-120.

Koenig, C. (1999) “Confiance et contrat dans les alliances interentreprises.” En Thuderoz, C. Mangematin, V y Harrison, D. Gaëtan. *La confiance. Approches économiques et sociologiques*. Francia Morin Editeur.

Linhart, D. (1993) “À propos du post-taylorisme” *Sociologie du Travail* n1/93.

Paradeise, C, Lichtenberg, Y. (2001) “Compétence, compétences.” *Sociologie du Travail*, no. 1 vol. 43, enero-marzo 2001

Pichault, F.; Nizet, J. (2000) *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Paris, Collection Points Essais.

Riella, A.; Ramírez, J. (2007) “Población rural y forestación: el estudio de la dinámica poblacional en los territorios forestales del Uruguay”. Ponencia presentada a la 6ª Reunión Anual de Investigadores del Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, UDELAR.

Tanguy, C. (2000) “Apprentissage, innovation et modifications des routines organisationnelles.” *Révue d’Anthropologie des connaissances*. Editions Erès, Ramonville Saint Aigne.

Tommasino, H; Bruno, Y. (2010) *Empresas y trabajadores agropecuarios en el período 2000-2009*. Anuario 2010. MGAP. Montevideo.

Veltz, P.; Zarifian, P. (1993) “Vers des nouveaux modèles d'organisation?” *Revue de Sociologie du Travail* N. 35.

Organiza:
Comisión de Investigación Científica



Apoya:

