

## **Dominación y resistencia. Los trabajadores en la actividad frutícola de la ciudad de Concordia, Entre Ríos.**

**María Angélica Jordán**

CEIL/CONICET

### **Resume en español**

A partir de la reestructuración productiva, y la orientación exportadora de las producciones de fruta los mercados y los procesos de trabajo cambian, sean porque se renueva la flexibilización laboral histórica de la actividad o porque aparecen formas renovadas. Con ello, se reactualizan formas de control que generan disciplinamiento laboral, a través de la precarización o mediante la intensificación del trabajo. El presente texto tiene como propósito presentar las distintas formas alternativas de conflicto laboral que se presentan en el complejo agroindustrial cítrico de la ciudad de Concordia (Entre Ríos). Presentaremos, por un lado, los distintos sistemas de control que caracterizan los procesos de trabajo de las empresas del complejo, y, por el otro, las acciones que toman los trabajadores durante el proceso de trabajo, a modo de resistencias.

**Palabras claves: Formas de control, resistencias laborales, asalariados agrícolas**

### **Resumen en inglés**

From the productive restructuring, and the exporting orientation of the productions of fruit, the markets and the processes of work have change, because there is a renovation of the historical labor flexibilization of the activity and because renewed forms appear. With it, forms of control a re-updated to generate labor control, across the precarization or with the intensification of the work. The present text has as intention to present the different alternative forms of labor conflict that appears in the agroindustrial citrus complex of the city of Concordia (Entre Ríos). We will present the different systems of control that characterize the processes of work of the companies of the complex, and, the actions that the workers take as resistance.

**Palabras claves: Forms of labor control, labor resistances, agrarian workers**

## **Introducción**

En las últimas décadas, en la actividad citrícola de la provincia de Entre Ríos a partir de las características que adquieren las producciones de fruta de exportación para mercados globales y las modificaciones que devienen de la reestructuración productiva de dicha actividad, los mercados y los procesos de trabajo cambian, sean porque se renueva la flexibilización laboral histórica de la actividad o porque aparecen nuevas formas “aggiornadas”. Con ello, se reactualizan formas de control que generan disciplinamiento laboral, y de distintas formas, precarizan la relación laboral, o bien intensifican el trabajo, provocando, muchas veces, mayor sometimiento. Sin embargo, la explotación laboral no ha asegurado la inactividad de los trabajadores, en tanto no han aceptado pasivamente las intensas formas de control como las condiciones de vida extenuantes. En la historia de los trabajadores asalariados en general se registran distintas experiencias de resistencias frente al dominio patronal. Así, por ejemplo, el boicot y la resistencia de los trabajadores han asumido formas diferenciadas. Desde las formas individualizadas del ausentismo, de la fuga del trabajo, la búsqueda de condiciones de trabajo-no obrero, hasta formas colectivas de acción con vistas a conquistar el poder sobre el proceso de trabajo, por medios de huelgas parciales, operaciones “retardatarias”, cuestionamientos a la división jerárquicas del trabajo, la formación de consejos obreros, etc.

El presente trabajo tiene como propósito presentar las distintas formas alternativas de conflicto laboral que se presentan en el complejo agroindustrial citrícola de la ciudad de Concordia (Entre Ríos). Presentaremos, por un lado, los distintos sistemas de control que caracterizan los procesos de trabajo de las empresas del complejo, y, por el otro, las acciones que toman los trabajadores durante el proceso de trabajo, a modo de resistencias.

En primer lugar, retomaremos formulaciones teóricas que nos brinden elementos analíticos para introducir la problemática de la relación entre control y resistencias, así como estudios empíricos del ámbito académico nacional sobre dichas temáticas en actividades agrarias. En segundo lugar, mencionaremos algunos rasgos de la actividad

frutícola de exportación, para introducir la particularidad de la actividad citrícola en Entre Ríos. En tercer lugar, describiremos de modo más detallado los componentes de las estrategias organizacionales de control vinculados a los procesos de reestructuración productiva del sector. Por último, haremos mención de acciones de resistencia como formas de acción que expresan formas de conflicto laboral, en tanto se presentan como formas de “limitación o reducción de rendimiento” (Edwards y Scullion, 1987).

El artículo se basa en el análisis de información primaria producida a través de entrevistas semi-estructuradas y observación participante. De modo, que incorporaremos al análisis, distintos testimonios de trabajadores acerca de la forma en las que se expresan sus resistencias sobre determinadas situaciones que implican mayor control. Así como también las percepciones del personal jerárquico, como personal técnico de calidad, entorno al problema del rendimiento, el control y la disciplina.

### **El estudio de los procesos de trabajo en la agricultura: el control y la resistencia en los lugares de trabajos agrarios**

A partir de los años '80, los estudios sobre los mercados y procesos de trabajo en la agricultura han incorporado a sus enfoques desarrollos conceptuales de la economía y de la sociología del trabajo. Los estudios sobre el control de la fuerza de trabajo y los procesos de construcción de consensos en los lugares de trabajo (Braveman, 1978; Burawoy, 1979; Edwards, 1982; 1990; Edwards y Scullion, 1987), posibilitaron una profundización de la comprensión del trabajo en la agricultura (Quaranta, 2007). Muchos de estos trabajos tienen en común el análisis de los cambios en el proceso de trabajo generados por la reestructuración y la flexibilización productiva. Al mismo tiempo que sostienen que las diversas formas de control dependen de las modalidades de la organización del trabajo<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> En la sociología del trabajo se entiende como organización del trabajo el conjunto de procesos sobre la gestión de los recursos involucrados en la producción necesarios para el funcionamiento del proceso de trabajo. Esta gestión involucra las relaciones sociales entre gerencia y trabajadores.

La potencialidad del conflicto laboral surge a partir del “control del rendimiento”, idea presente en los trabajos desarrollados por Burawoy (1979), Edwards y Scullion, (1987) y Edwards (1990). Son éstas formas de “negociación del esfuerzo” en las que el trabajador disputa a la empresa el control alrededor su trabajo. Este proceso de interacción diaria de control y contra-control del rendimiento productivo del trabajo es donde se extiende el área potencial de conflicto en el proceso de producción. Dando a lugar situaciones donde pueden encontrarse adaptación y cooperación, e igualmente registrar acciones de resistencia.

Un aspecto relevante de estas investigaciones se concentra en las transformaciones que experimenta la subjetividad de los trabajadores en los lugares de producción así como las manifestaciones de resistencia, además de examinar las tendencias que dan cuenta de una mayor cooperación e involucramiento de los trabajadores, una disminución del conflicto laboral “colectivo y abierto”, y el surgimiento de fenómenos tales como la autoexplotación y la cosificación de los trabajadores.

En el análisis de las formas de control en la agricultura se distinguieron modalidades de disciplinamiento de la fuerza de trabajo según diferentes mecanismos de control. Existen unidades que utilizan mecanismos externos al trabajador, en un contexto de burocratización del establecimiento productivo, y aquellas donde el disciplinamiento se logra a partir de relaciones de tipo paternalista (Quaranta, 2007). En estudios realizados en la Argentina, Ortiz, 2000, y Aparicio y Ortiz, 2006, mencionan que pueden existir simultáneamente distintas formas de control. La subcontratación en dicho estudio es analizada como una forma de eludir responsabilidad y obstaculizar las acciones colectivas. También se refieren como mecanismos de control a modos de vigilancia y reglas del trabajo. No obstante, si bien encuentran diversas estrategias de control directo, sustentan que los productores tienden a estar más interesados a lograr la cooperación de los trabajadores, principalmente porque el producto es altamente perecedero, y la calidad del mismo depende del cuidado y del rendimiento responsable de los trabajadores (como son los casos de algunas producciones frutihortícolas exportadoras que sirven a mercados que demandan productos de alta calidad). Los intentos de los gerentes se concentran en mejorar el rendimiento mediante la

reorganización de tareas problemáticas y modificar el carácter de las relaciones sociales en el trabajo para reducir tensiones. Uno de los modos frecuentes de lograr cooperación de los trabajadores agrícolas es la personalización de relaciones a través del intercambio social, favores y regalos, generalmente asociado a la agricultura capitalista de menor escala. Los productores agrícolas más grandes pueden utilizar estrategias burocráticas, financieras y tecnocráticas: entrenando gerentes y supervisores, premios en dinero y bonuses, y reorganización de tareas para mayor autonomía de los trabajadores, por lo que “(...) las dinámicas control-resistencia-control son más complejas” (Ortiz y Aparicio, 2006:). Estas estrategias no garantizan dominación total, sino que ponen en marcha nuevas formas de lucha y control. En este sentido, las autoras analizan las tensiones estructurales entre las protestas formales e informales y las estrategias gerenciales, utilizadas para evadir controles estatales, el poder de los gremios y el costo del salario de los cosechadores. Para analizar las protestas, retoman el concepto de “formas encubiertas de resistencia” o “formas de resistencia cotidiana” (Scott, 1985) que se refiere a aquellas prácticas de los asalariados realizan para expresar oposición a las reglas de trabajo y rechazo a los niveles de remuneración. En este sentido, los estudios de Alfaro (1999 y 2006) y Rau y Alfaro (2005), retoman y definen la conceptualización de “micro-resistencia” para el examen de “micro planteos” cotidianos que pueden surgir en el día a día al inicio de las labores de cosecha, por lo que en circunstancias concretas, los trabajadores ejercen sus recursos para acordar condiciones o pagos que los favorezcan. Además, existe una revisión teórica realizada por Rau (2009) acerca de la problemática de la conflictividad obrero-agrícola, donde identifica los rasgos de los comportamientos que se asocian a los de los asalariados agrícolas, como “las exposiciones fugaces de confrontación abierta”; “las permanentes formas de luchas veladas”, conocidas como “resistencias cotidianas”; y “las acciones organizadas”. Éstas, en la historia argentina, han sido estudiadas por Murmis y Waisman (1969); Sigal (1970); Bayer (2004); Luparia (1973); Santamaría (1984); Ascolani y Sartelli (1990); Craviotti (1992); Iñigo y Podestá, (1991); y Ansaldi, (1993). En los últimos años la organización y la conflictividad asalariada-agraria han sido investigadas por Forni y Neiman (1993); Alfaro (1999; 2006); Giarracca, et al, 2000;

Barbeta y Mariotti, (2001), Rau (2004), Trpin, (2008), Rau, V.; Trpin, V.; Crespo Pazos, M. (2011).

### **La actividad citrícola de exportación en la provincia de Entre Ríos**

La producción de frutas en las economías regionales extra-pampeanas son centrales; entre las más destacadas, se encuentran las pomáceas en el Comahue, la vid en Cuyo y los cítricos en el Noroeste y Noreste. Desde la década del '70, estos complejos productivos fueron cambiando la organización social de la producción, pero fue durante los años '90 cuando más se profundizaron dichas transformaciones. Las variables más significativas son la intervención y el dominio del capital transnacional, la subordinación a las cadenas agroalimentarias, y la incorporación de nuevas flexibilidades laborales.

Con la devaluación cambiaria del 2002 estas producciones fueron favorecidas, en conjunto con el agro en general, que incrementó su producción exportable. A partir de este nuevo contexto socioeconómico los circuitos productivos se reorientaron hacia la exportación, lo que modificó relaciones productivas no solo dentro del sector capitalista, sino también en la relación capital-trabajo. En términos generales, las economías regionales se caracterizan por una estructura empresarial heterogénea, con distintos niveles de capitalización, y procesos que incluyen modernización tecnológica y externalización de servicios y de fuerza de trabajo para reducir costos. No obstante, cada actividad productiva regional tiene su propia dinámica dentro de la producción de frutas frescas orientadas a los mercados globales (Craviotti, Palacios y Soleno, 2010).

La actividad citrícola de la provincia de Entre Ríos tiene un importante protagonismo socioeconómico en la cadena citrícola a nivel nacional y a nivel regional; destacándose la producción de mandarina y naranja en cuanto al peso en términos absolutos y relativos que tiene la producción provincial respecto al país (Bacigalupo y Meier, 2012). Constituyéndose como la segunda provincia en relación al volumen de producción después de Tucumán, que produce principalmente limón.

Durante los años '90, el mercado mundial incrementa la demanda de productos frutihortícolas en estado fresco para satisfacer a un mercado que pretende productos estandarizados y envíos “just in time”. A partir de la orientación exportadora de la producción citrícola entrerriana, empieza a emerger numerosas normas de calidad y seguridad alimentaria, públicas y privadas, que exigen productos sanos e inocuos, reglamentando una serie de disposiciones sobre procedimientos y cuidados en la relación laboral y en los procesos de trabajo (Tadeo, 2008).

Como muchas de las actividades frutícolas, la producción citrícola tiene una alta dependencia del trabajo asalariado, principalmente en momentos de cosecha y embalado. En términos generales, podríamos referirnos a tres conjuntos de trabajadores, relacionándolos con sus labores en el ciclo productivo: los “trabajadores de quinta”, los de cosecha y los de empaque. Los primeros realizan las tareas de precosecha (pulverización, poda, raleo de frutos, tractoreo, entre otros), son contratados de modo permanente, o bien, estacionalmente (legalmente serían los permanentes discontinuos). En estos puestos de trabajo es donde los avances de la tecnología más han intervenido, reflejando una disminución de puestos para dichas tareas. Los segundos son trabajadores dedicados a la recolección de frutos (mandarina y naranja), son los más numerosos, dado que es una actividad de mano de obra intensiva en tanto que dicha tarea no se ha mecanizado, y continúa siendo manual. Y los terceros son los trabajadores de las plantas de empaque, ya que las actividades agroindustriales comprenden a dichos trabajadores. Éstos también son numerosos, a pesar de las innovaciones tecnológicas implementadas, ya que muchas de las tareas que se desarrollan son manuales como la clasificación y el embalaje.

Según estimaciones de Vera, Paulhe, Ciucio (2009) las actividades principales de la actividad citrícola generan 10.000 puestos de trabajos entre permanentes y transitorios, incluyendo fase primaria, empaque e industria.

### **El impacto de la flexibilización en el trabajo agrario**

Los procesos de reestructuración productiva en el agro argentino generan nuevas formas de organizar el proceso de trabajo y cambios en la relación entre capital-trabajo, potenciando las formas de inserción tradicionales características por la precariedad.

El empleo agrario exige un análisis histórico de las formas que ha adoptado la relación laboral en dicho ámbito. El trabajo rural-agrario a lo largo de la historia se ha distinguido por altos niveles de informalidad y precariedad laboral, que explican en gran parte las dificultades de éstos trabajadores para desarrollar formas de organización y resistencia, sobretodo si comparamos con las distintas situaciones históricas de los trabajadores urbanos. En este sentido, es importante el análisis de las relaciones de fuerza entre las clases que componen la relación laboral, capitalistas y trabajadores, y poder examinar las distintas transformaciones, a lo largo de la historia, que ha adquirido la relación de trabajo, esto es, las distintas modalidades contractuales y condiciones de trabajo.

En los procesos de reestructuración productiva, los empresarios agrarios acuden a distintas flexibilidades referidas tanto al mercado como al proceso de trabajo, lo que impacta en el volumen de la fuerza de trabajo y en el perfil de trabajador, la organización de las tareas, los requerimientos de calificaciones y competencias, y en las modalidades de remuneración. La introducción selectiva de tecnología y la integración flexible fueron los principales elementos para minimizar costos fijos y aumentar la productividad, repercutiendo desfavorablemente en la demanda de trabajo y la calidad del empleo. De manera que las nuevas formas de uso y valoración de la fuerza de trabajo, redelinearon la relación entre asalariados y empresarios en menoscabo de los trabajadores (Neiman y Quaranta, 2000).

Asimismo, en el empleo rural se viene dando una serie de transformaciones en las últimas décadas del siglo XX que tiene como eje central la emergencia de las agroindustrias. El desarrollo agroindustrial frutícola condujo a un aumento de la racionalización de la producción como de la productividad, siendo uno de los efectos más importantes de esta transición el incremento de la subsunción del trabajo al capital, a través de la mercantilización de la fuerza de trabajo. La flexibilización de la contratación y el uso de la fuerza de trabajo en la actividad cítrica se manifiesta



fundamentalmente en la precarización del contrato laboral, y los bajos niveles de remuneración de los trabajadores agrarios (Tadeo, 2008).

### **La organización social del trabajo, y las formas de control y disciplinamiento laboral**

En este apartado examinamos las estrategias vinculadas a las formas organizacionales del trabajo que pueden observarse como mecanismos de control a partir de los procesos de flexibilización tanto de los mercados como los procesos de trabajo. Analizamos distintas fuentes de información: el contenido del Convenio Colectivo de Trabajo N° 217/1993, que establece las regulaciones de las prácticas organizacionales y de las relaciones laborales de los trabajadores de la cosecha y el empaque, y la información obtenida mediante entrevistas a personal jerárquico y a trabajadores, como aquella registrada en observaciones realizadas en empaques.

Si bien la organización del trabajo de los ciclos productivos de las actividades agroindustriales, son diferentes, dado que los procesos de trabajo de la fase agrícola como el empaque de cítricos difieren, se encuentran formas generales de organización, que están plasmadas en el CCT. Sobre estas prácticas organizacionales se asientan las formas de control que producen disciplinamiento laboral, y analizaremos a continuación.

Como dijimos más arriba, la emergencia de tendencias que se identifican con la flexibilización de la agricultura permite la posibilidad de la coexistencia de formas “tradicionales” y “modernas” de organizar la producción y el trabajo, sea para el mismo producto como para una misma región. De este modo la irrupción o la recreación de “flexibilidades clásicas” debe ser contextualizada en los procesos de reestructuración, que le dan un significado específico a las estrategias utilizadas por los empresarios (Neiman y Quaranta, 2001).

En el CCT establece el principio de *polivalencia y flexibilidad funcional*, incorporando las metas de *calidad y productividad*:

“Las categorías laborales que se determinen en los acuerdos complementarios del presente Convenio Marco no deberán interpretarse como restringidas, en lo funcional, a las definiciones que en cada caso se exprese ni implican un escalonamiento que impida a cada trabajador realizar todas y cada una de las tareas que sean necesarias. Por tanto, dichas categorías no deberán interpretarse como estrictamente restringidas a lo funcional, a las definiciones que en cada caso se expresan. Las mismas deben cumplimentarse con los principios de polivalencia y flexibilidad funcional para el logro de una mejor productividad.

La polivalencia y flexibilidad funcional implica la posibilidad de asignar al trabajador funciones y tareas diferentes a las que en principio le sean propias, en atención a la finalidad de eficiencia operativa, tanto en tareas de menor, igual o superior calificación, sin que ello importe menoscabo de su condición laboral y remunerativa” (217/93)

A partir de la adopción de dicho principio, se habilita la posibilidad de asignación de distintas funciones y tareas al trabajador según los requerimientos organizacionales y de producción de las empresas. La ampliación de tareas alusivas a la “eficiencia operativa” implica la *polivalencia* de los trabajadores como requerimiento productivo, lo que a su vez requiere de los trabajadores su capacidad de comprensión y adaptación. Asimismo, surgen cambios en el contenido del trabajo, dado que el factor “calidad” empieza a integrarse al proceso de trabajo, acrecentando las tareas de los trabajadores.

Las formas de contratación establecidas el CCT N° 217/1993 posibilitan cualquiera de las formas normadas en la Ley Nacional de Empleo (24.013). Desde sus inicios la producción citrícola entrerriana ha contratado trabajadores asalariados, la *intermediación laboral* que surge en los años '90 con la aparición de contratistas de trabajadores, se convierte en un elemento importante para comprender el funcionamiento del mercado de trabajo citrícola. A partir de 1995, los empresarios del sector buscaron suplantar el vínculo contractual de la relación de dependencia<sup>2</sup>, externalizando las funciones mediante la tercerización del trabajo de cosecha y

---

<sup>2</sup> Los trabajadores de cosecha y empaque están enmarcado legalmente en la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744/74, que permite la contratación por medio de intermediarios.

empaque. Con ello, se propagan las “seudocooperativas de trabajo” como agentes de intermediación que reclutan trabajadores sin generar vínculos directos con los productores. Con el tiempo, muchas de las seudocooperativas de origen local continuaron como agentes de intermediación, pero cambiando de razón social y convirtiéndose en empresas de servicios, esto produce que las formas de registro sean muy heterogéneas, coexistiendo distintas situaciones de registro parciales donde se cumple de manera incompleta los aportes y beneficios sociales.

La intermediación laboral es un mecanismo eficaz de solucionar el problema clásico de la estacionalidad del trabajo en la agricultura, ha facilitado históricamente el reclutamiento, movilización y control de mano de obra, generalmente por medios coercitivos (Quaranta y Fabio, 2011). La subcontratación de fuerza de trabajo constituye relaciones de trabajo, que al tiempo, que responde a las necesidades y oscilaciones de la demanda, provoca en el conjunto de los trabajadores una diferenciación que se da según modalidades de contratación, y que opera de modo disciplinatorio. Así, la existencia de trabajadores diferenciados por su vínculo contractual se constituye como una forma de control básica en dos sentidos. Por un lado, la inserción precaria funciona como mecanismo de control, ya que la posibilidad de no permanencia hace que se incorporen las expectativas de las empresas y se adecue el comportamiento a las demandas de ellas. Por otro lado, la introducción de trabajadores tercerizados para los trabajadores contratados directamente implica una presión, que los fuerza a trabajar más intensamente. Es decir, que “la mediatización de la relación económica contractual permite diluir la responsabilidad legal del empleador, alterar la competencia y la atomización de los empleados, delegar en el intermediario las labores de contención de conflictos abiertos o potenciales, y en suma, favorecer el desdibujamiento de la confrontación de clase entre capital y trabajo” (Ídem: 198). Mientras que conjuntamente afecta la construcción de sentimientos y experiencias comunes, que vigoricen lazos de solidaridad al interior del colectivo de trabajadores.

Si observamos la organización del proceso de trabajo tanto en la fase agrícola, como en la etapa de poscosecha, hay una tendencia a la organización mediante grupos de trabajo

con ciertas pautas de polifuncionalidad, en lo que se enfatizan los aspectos de calidad. En el caso de las tareas de cosecha la estructuración del trabajo mediante cuadrillas de cosecheros es una modalidad histórica que continua hasta la actualidad en tanto es una de las formas de aumentar los niveles de productividad. La flexibilidad del trabajo en los procesos de reestructuración, principalmente en el segmento exportador de los complejos agroindustriales latinoamericanos no se constituyen a partir de un sólo modelo productivo ,que sustituye las tradicionales formas de producción, sino que emplea un conjunto complejo, y hasta contradictorio de métodos, tayloristas y fordistas, así como sistemas paternalistas de control de fuerza de trabajo (Tadeo, 2008).

En las grandes plantas empacadoras de citrus, observamos procedimientos tayloristas y fordistas, donde el principio es eliminar tiempos improductivos y aumentar la rapidez de las operaciones a través de actividades repetitivas y monótonas en un sistema de circulación continúa. Los trabajadores tienen a cargo una tarea específica para realizar en el menor tiempo posible mediante órdenes que están jeraquizadas, además que la cinta de empaque regula el tiempo de producción para lograr economías de escala aumentando la producción. Al mismo tiempo se registran en empresas del complejo combinaciones de *trabajo en grupo* y una cierta *polivalencia* (elementos que se identifican con el modelo posfordista) que tiene como objetivo optimizar la producción diaria.

En las plantas de empaques de empresas verticalmente integradas particularmente se observa la organización de trabajo en grupo en los puestos de clasificadores y descartadores, y “peón general”<sup>3</sup>. Las instancias de control se reflejan en la responsabilidad que se le otorga al grupo de trabajo para aumentar la producción, donde los integrantes se autocontrolan individualmente y como grupo para llegar al objetivo. .

En el caso de la línea de empaque se da una definida *división sexual del trabajo*, las mujeres desarrollan tareas de descarte y clasificación de fruta, mientras los hombres trabajan en los puestos de embalado (la categoría que percibe la remuneración mayor).

---

<sup>3</sup> En las plantas de empaque el puesto de “peón general” es aquel que hace varias actividades dentro de la planta. Es la categoría más baja, después de las clasificadoras y los embaladores.

La preferencia empresarial por mujeres para dichos puestos es argumentada a través de una construcción social que las define como minuciosas. Al respecto, personal jerárquico de una empresa citrícola afirma “*la mujer es más delicada para hacer eso*”. La inserción de las mujeres en puestos claves para la calidad de la fruta exigida por los mercados mundiales, refuerza el control y el disciplinamiento de las trabajadoras en tanto los atributos adjudicados naturalizan los esfuerzos, los cuidados y la concentración que requieren dichas tareas, no impactando en sus salarios.

Otros mecanismos de control son los modos variables de remuneración basada en la productividad y en calidad. El CCT reglamenta que los salarios se conformen de jornales, y menciona que las empresas podrán disponer del *pago de remuneraciones por producción*: “*(...) las empresas podrán en aquellos casos que lo consideren adecuado otorgar o establecer adicionales de empresa, en ejercicio de las facultades de organización y dirección empresarial (CCT 217/1993)*”. Dentro de los adicionales por empresas se registran premios por asistencia, puntualidad y productividad.

Al momento de cosechar como en las distintas tareas de la planta de empaque, la remuneración se complementa por productividad realizada de modo individual o grupal. Las formas de “pago a destajo” (por tarea o por producto) son históricas en la actividad agropecuaria, asimismo también están presente en los modos de organización de tipo taylorista-fordista, que en la actualidad contemplan parámetros de calidad, dependiendo del destino de la venta. La forma de pago por productividad se difunde como una forma efectiva de ejercer control sobre el trabajo, ya que promueve la individualidad y el ritmo de trabajo intenso. En la etapa agrícola, el pago es por productividad (“destajo”) pero no sólo depende de la cantidad sino de la calidad de la fruta, puesto que aumentan las exigencias del corte y el cuidado de la fruta para responder a las normas de calidad de los mercados externos. En el empaque, la forma de pago por unidad ha venido extendiéndose. Asimismo, los empresarios implementan de manera distinta el pago por productividad; en el caso de los embaladores el pago es individual, prefieren que cada trabajador se preocupe por su rendimiento, asegurándose control y productividad. En el caso del puesto de clasificadora y descartadoras el pago de productividad es grupal; el total de lo producido es dividido por la cantidad de trabajadoras en el sector, de modo que

la productividad es autocontrolada y controlada por el grupo, en tanto el trabajo es reconocido no por sólo por cantidad sino por la calidad.

Una de las formas en la que también se manifiesta el control es cuando surgen problemas en la marcha regular de la cinta de empaque; en estas situaciones, los trabajadores intentan solucionarlos rápidamente interviniendo en ocasiones en grupo, porque una pérdida en el rendimiento por obrero tiene efectos en la productividad de todos, e impacta en la remuneración por quincena, funcionando la disminución del ingreso como mecanismo de sanción ante la baja productividad dentro de los parámetros estipulados. (Tadeo, Palacios y Torre, 2006). El pago por productividad se consolida como un dispositivo de control en tanto instrumento empresarial que adecua los comportamientos de los trabajadores a los objetivos de eficiencia y competitividad de las empresas.

Otro de los elementos que aparecen como parte de los procesos de flexibilidad laboral, en marco de la reestructuración productiva de la producción citrícola, y de la consolidación de la orientación exportadora de cierto segmento empresarial es el avance de las certificaciones de calidad de los organismos extranjeros. Dichas certificaciones consideramos que implican prácticas de control del trabajo pero orientadas a la cooperación como modo de generar prácticas colaborativas que permitan garantizar la calidad. En caso de las empresas donde hemos realizado entrevistas, los mandos gerenciales, tienden a experimentar con distintas estrategias con el objetivo de promover la asistencia y el rendimiento responsable como la implementación de premios y bonus. Igualmente es frecuente que en la agricultura se encuentren formas de personalización de las relaciones a través del intercambio social de favores y regalos para lograr cooperación (Quaranta, 2007; Aparicio y Ortiz, 2007). En las entrevistas realizadas a trabajadores nos han sido mencionadas situaciones en donde el encargado o el supervisor de la planta o la quinta pueden facilitar soluciones a problemas personales, a partir de determinadas concesiones, que luego son retribuidas a través de más o mejor trabajo.

Si bien, como nos referimos más arriba, en el proceso de trabajo persisten las operaciones simples y repetitivas sin haberse modificado sustancialmente existe una intensificación del *control de calidad*.

Teniendo en cuenta la capacidad de reestructuración productiva de los empresarios, se encuentran algunas combinaciones de *trabajo en grupo*, requerimientos de *calificación y competencias*, y *control de calidad*, sobretodo cuando intervienen agentes que certifican calidad de exportación. La certificación de calidad de los procesos y del producto implica la inclusión paulatina de conocimientos y de información, que al mismo tiempo, deben ser adaptadas a las particularidades del ámbito local. El empresario que pretende exportar debe exhibir “nuevas competencias” en la gestión de sus establecimientos. Así la calidad se manifiesta como tecnocrática, instrumental, pragmática, performativa, y se basa esencialmente en los objetos y procesos de trabajo que favorecen a la empresa capitalista (Tadeu da Silva, 1997). Se demandan nuevos conocimientos mediante la implementación de procesos de calidad y, por ello, paulatinamente se promueve la capacitación en el intento de proyectar la formación de un trabajador múltiple, que en ocasiones sea capaz de trabajar en equipos, a fin de aumentar la productividad racionalizando el proceso productivo (Tadeo, 2008). La lógica de las competencias se constituye en un coctel individual *aggiornado*, que funciona según los principios organizacionales empresariales, que combina la calificación, en un sentido estricto, de la formación técnico formal, y las aptitudes que privilegian el trabajo en equipo, la capacidad de iniciativa, de desafío (Leme Batista, 2006). No sólo aumentan las exigencias en la calificación, sino que hay un mayor control sobre la subjetividad del trabajador que promueve individualidades participativas y colaboradoras. Asimismo, en la aplicación de mecanismos vinculados al concepto de calidad se distinguen los programas de calidad de la gestión empresarial (“Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos”)<sup>4</sup> que mediante un sistema de

---

<sup>4</sup> Dicho programa (en inglés Hazard Analysis and Critical Control Points System – HACCP) es un sistema de autocontrol de las empresas para detectar puntos críticos en la elaboración y control de productos (sanidad e higiene). La implementación pretende la participación, responsabilidad y compromiso de todos los trabajadores con la tarea que realizan. “Cada operación en el proceso se

autocontrol pueden detectar puntos críticos en la elaboración y control del producto. La aplicación de dichos sistemas requiere la participación, responsabilidad y compromiso de todos los trabajadores con las tareas que desarrollan (Tadeo, 2008). Las prácticas empresarias destinadas a lograr la participación de los trabajadores puede considerarse parte de la estrategia hegemónica de lograr consensos activos de los trabajadores.

### **Las formas de resistencia de los trabajadores de la fruta**

Los trabajadores de la cosecha y empaque de fruta para exportación han sido incorporados a la órbita de la Ley de Contrato de Trabajo (LCT Ley N° 20.744), que es la que rige para la mayoría de los trabajadores argentinos, mientras que el resto de los trabajadores (de las tareas de plantación y mantenimiento de cultivos), se rigen por el Régimen Nacional de Trabajo Agrario (RNTA Ley N° 26.727)<sup>5</sup>. De esta manera hay dos marcos regulatorios de la actividad citrícola. El Convenio Colectivo de Trabajo N° 217, que se establece a partir de 1993, rige para cosecheros (inclusive tractoristas, autoelavadoristas y capataz), y para las 5 categorías laborales de los trabajadores de empaque.

Los trabajadores de estos puestos de trabajo son representados formalmente por el Sindicato Obrero de Fruta (SOF), mientras el resto de los trabajadores de las quintas son representados formalmente por UATRE (Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores).

---

contempla como un elemento integral y completo del sistema con el propósito de optimizar el producto resultante, aun cuando respecto al proceso total no se trate del producto terminado. La salud y el comportamiento del personal pueden aumentar el riesgo de contaminación bacteriana, por ello los operarios que manipulan alimentos deben utilizar vestimenta adecuada y cumplir con las prácticas de higiene. Además, los servicios sanitarios y vestuarios deben encontrarse bien ubicados, en cantidades suficientes, bien equipadas para uso de los trabajadores. Estos requerimientos responden a una serie de condiciones a reunir por el establecimiento en cuanto a su diseño, equipamiento y mantenimiento” (Tadeo, 2008; 4).

<sup>5</sup> En vigencia desde el año 2011. Anteriormente regía la Ley N° 22.248 (RNTA).



En la actividad citrícola no se han encontrado numerosas y significativas manifestaciones de conflictividad laboral abierta, tal como se han analizado en otras producciones frutícolas de exportación en las que se han realizados distintas y recurrentes modos de acción colectiva como movilizaciones, paros y piquetes (Rau, Trpin y Crespo Pazos, 2011).

Las dirigencias sindicales, tanto de UATRE y del SOF, han confirmado la ausencia de conflictos, y han defendido sus estrategias gremiales basadas en el diálogo, más que en acciones directas. Asimismo sostienen una concepción del sindicato como mediador entre los trabajadores y los empresarios. La relación con los trabajadores se asienta sobre el ofrecimiento de distintos servicios y distintos asesoramientos administrativos legales.

Como vemos, el modelo sindical de ambos sindicatos se asocia a un modelo de sindicato que brinda servicios, donde las prácticas gremiales se asientan en el acceso a obras sociales y otras prestaciones, que se alejan de formas colectivas de acción como parte de estrategias colectivas de resistencias obreras.

A los efectos de analizar las diferentes formas de resistencia de los trabajadores del citrus, consideramos que el conflicto se estructura en el proceso de trabajo en el momento en que la fuerza de trabajo se vuelve rendimiento, y la resistencia adquiere la forma de reducción de rendimiento. Esto supone que el control es un problema, ya que a diferencia de otras mercancías, la fuerza de trabajo de quienes la venden, los trabajadores, tienen sus propios intereses y resistencias. “Por tanto (...) el conflicto se origina en el proceso en el cual se crea valor de uso: el proceso de producción supone un conflicto continuo sobre los términos en los que los patrones extraen el rendimiento de los trabajadores” (Edwards y Scullion, 1982:22).

Para trabajar sobre las formas de resistencias que registramos entre los trabajadores citrícolas en general, de los ciclos agrícolas y de empaque, retomaremos las

conceptualizaciones desarrolladas por dichos autores sobre los distintos niveles de análisis para el estudio de conflicto laboral<sup>6</sup>.

En el nivel de comportamiento pueden distinguirse dos categorías de conflicto: el *abierto* y el *no dirigido*. El primero se refiere a aquellos casos en los que el conflicto es reconocido por los trabajadores, y donde tiene lugar una acción para expresarlo. El segundo es señalado para aquellos casos donde existe un comportamiento concreto, una acción litigiosa, pero que los sujetos no la interpretan como conflictiva. En esta definición retoman a Gramsci al respecto de la distinción entre pensamiento y acción: un grupo social “(...) puede tener su propia concepción del mundo, aunque ésta sea embrionaria; una concepción que se manifiesta en la acción, pero ocasionalmente y en destellos” (Gramsci, 1971: 327 en Edwards y Scullion, 1987: 30). Luego mencionan el nivel del *conflicto institucionalizado*, que se define en la medida que se reconozca institucionalmente a través de un acuerdo formal, una norma, una costumbre. La forma y el alcance de la institucionalización del conflicto afectan al modelo de conflicto a nivel de comportamiento, dado que reglamenta a priori el comportamiento ante una diferencia. Asimismo hay que distinguir que los controles institucionales varían según el grado de formalidad, por la que a menos formalidad hay menos incidencia, y viceversa.

El tercer nivel de conflicto es el más estructurado, y la categoría de conflicto está implícita. La categoría de *conflicto implícito* les permite preguntarse por qué las contradicciones consiguen manifestarse en algunas situaciones y en otras no<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Si bien aceptan que el capitalismo contiene contradicciones entre los trabajadores y los directivos, no quieren atribuirle cualquier acción de los trabajadores a tales contradicciones. En tanto prefieren preguntarse qué significado tiene determinado comportamiento dentro de un proceso de trabajo concreto. El modelo de los niveles de conflicto es usado, entonces, “(...) para ver cómo están relacionadas las ‘manifestaciones’ concretas de conflicto con su entorno social” (Edwards y Scullion, 1987:28).

<sup>7</sup> La hipótesis central de los autores es que los modelos de conflictos en el nivel de comportamiento e institucional pueden relacionarse con los modelos de control del proceso de trabajo. Y afirman que la frontera de control es multidimensional, ya que las empresas usan medios muy diferentes para controlar a sus trabajadores.

En este sentido, en nuestro estudio, podemos observar que, aún cuando los gremios les ofrecen poca protección y tiene un débil control sobre los procesos de trabajo, los trabajadores del complejo agroindustrial tienen cierto poder sobre su propia fuerza de trabajo, desarrollando formas de resistencia que expresan distintos modos de conflicto laboral que se vinculan con las características de los procesos de trabajo.

A continuación, mencionaremos las formas de resistencias registradas en los espacios de trabajo en el ámbito agrario, a modo de rastrear las particularidades en las que se manifiesta la oposición capital-trabajo.

La existencia de dos organizaciones sindicales de trabajadores no implica mayor nivel de conflictividad laboral abierta. En este sentido, la presencia de formas individuales de conflicto aparece como debilitamiento de controles colectivos de las organizaciones de trabajadores.

A nivel de los comportamientos individuales se registran conflictos abiertos en la etapa agrícola y empaque que se expresan en prácticas como la rotación del empleo<sup>8</sup>, el absentismo, el sabotaje. Asimismo, existen otras situaciones en las que se pueden encontrar la realización de acciones de no cooperación, como la infracción de normas de disciplina.

En términos generales, podemos definir la rotación del empleo como una forma de expresión de descontento, el abandono como manera de expresar insatisfacción frente a determinada situación. Frente a la pregunta cómo se manifiestan cuando están disconformes los trabajadores citrícolas, fundamentalmente entre los cosecheros, responden que intentan irse a otra quinta que les ofrezca mejores condiciones. El trabajo en la cosecha (y el de poda) no respeta el pago por jornal, sino que se realiza generalmente “a destajo”, sobre todo cuando son empleados por contratistas. Cuando el trabajador agrícola tiene la posibilidad intenta rotar a otras quintas que le permitan negociar su rendimiento de modo más favorable.

---

<sup>8</sup>Si bien la idea de rotación puede llegar a sugerir la idea de volver con el mismo empleador, aquí la idea de rotación hace referencia que a la rotación de un empleo a otro se produce dentro de la misma actividad citrícola.

Muchas veces los trabajadores cuando están en desacuerdo se van, e incluso puede que no vuelvan más en esa temporada a esas quintas. Si están lejos intentan enganchar con otra cuadrilla, esperan que pase otro colectivo, si están en la ruta hacen dedo, pero se vuelven. Es una práctica muy común. Cuando hay malas condiciones en el predio, como pastizales altos, los trabajadores, muchas veces, no quieren entrar a trabajar, ya que corre riesgo su integridad física (existen peligros como la aparición de víboras). El trabajo en una plantación que no está en condiciones se vuelve mucho más difícil, como por ejemplo si no hay poda previa.

-¿Tienen formas de quejarse cuando hay algo que anda mal? ¿El cosechero cómo se rebela?

- E1: Y lo único que tenés que hacer vos es decirle mira esto no me sirve, no me rinde y tenés que buscarte otro trabajo.

- E2: Ahí nomás tirástú recolector, no trabajo más, y te vas para afuera.

-¿Te vas para afuera, pasa eso?:

- E1: Pasa mucho (Entrevista a cosecheros).

Para algunos cosecheros, la posibilidad de irse a otra quinta, o dejar de trabajar de cosecheros, “era la única” opción, “no hay otra” alternativa.

“(..) ¿Cómo se manifiestan cuando están disconformes con algo en el trabajo?

-Cuando no hay nada, viste que te llevan a veces... hace una semana atrás, estuvimos una semana que teníamos que estar sacando, 4 o 5 mandarinitas de cada árbol, eso lo que te lleva es a perder tiempo y vos vas teniendo la oportunidad de ir a otro lado, vamos a sacar eso, y eso es lo que te molesta...” (Entrevista a cosechero).

Así, “la oportunidad de ir a otro lado”, es una práctica habitual entre los trabajadores cuando están disconformes, quedando de manifiesto, en dicha práctica, un cierto poder de control de su fuerza de trabajo por parte de los trabajadores, y cómo conviene que ese rendimiento se efectúe.

Una de las características entre el personal de mantenimiento de quintas y los trabajadores de cosecha según entrevistas a gerentes de grandes empresas, es que los primeros se caracterizan por la estabilidad, diferente a “*la gran rotación que hay en la*

*cosecha*”, incluso, distinto al caso del trabajador de empaque. Estas representaciones dentro del empresariado nos hablan de las distintas construcciones de perfiles que hacen sobre los trabajadores,: los primeros son más estables, y los de cosecha generalmente rotan más, “*son otra clase de gente*”. La rotación del empleo puede ser la expresión de un conflicto en el momento de demanda de fuerza de trabajo, pero también debemos tener en cuenta que el cambio de una quinta a otra se explica por la intermediación laboral, que recluta y moviliza según las demandas de los empresarios. Por ello, hay que distinguir dos tipos de rotación aquella que es una acción de oposición a determinadas condiciones de trabajo, reconocida (o no) por el trabajador, y aquellas que son consecuencia de la movilización y control de fuerza de trabajo por parte de los intermediarios laborales.

Otra forma de conflicto laboral abierto es el absentismo, una reacción frente a las presiones en el trabajo, que ha sido mencionada en las entrevistas a trabajadores como una forma de expresar su descontento.

En períodos de cosecha, la demanda de fuerza de trabajo es intensiva, y el producto, la fruta, es una mercancía perecedera, entonces la ausencia como abandono de los trabajadores para presentarse a cosechar provoca ciertos perjuicios y/o dificultades para el empresario- productor.

En una entrevista a un gerente de operaciones de una empresa grande, el absentismo es descrito como un “gran problema”, ya que en términos empresariales existen abusos en el uso de la ausencia por enfermedad.

“-El ausentismo es un gran problema, esta empresa tiene 10% de ausentismo pago. Tiene un costo adicional, o sea si a la empresa vienen a trabajar 1000, trabajan 900 y cobran 1000.

-Existe una tendencia hacia el ausentismo en general. ¿Cómo se interpreta?

-Sí, pasa porque se hacen los enfermos y se van a trabajar a otro lado en changas, ese la mayor causa, igual las mujeres son las primeras que faltan a la casa, hay muchas mujeres, si hay problemas en el hogar, en invierno con chicos engripados, la primera que falta de los dos es la mujer.” (Entrevista a gerente de operaciones de empresas grande).

Desde el estudio de las formas de resistencia del trabajador, la acción de no ir a trabajar argumentando enfermedad puede ser una forma significativa de utilizar el sistema en beneficio propio. De modo que usen deliberadamente el absentismo como medio de

ejercer contra-control frente a la dirección, en tanto el comportamiento, implica un rechazo al razonamiento empresarial, y la reivindicación del trabajador un cierto control sobre cuánta fuerza de trabajo utilizar. Así, en cierto sentido, el absentismo desafía intereses empresariales, que en términos generales, son minimizar los costes laborales y mantener controlada la fuerza de trabajo (Edwards y Scullion, 1987), por lo que la tendencia de la inasistencia al trabajo expresa un conflicto abierto de intereses, es decir, manifiesto.

En una entrevista con una cosechera, la posibilidad de “pasar parte de enfermo”, o “dejar de ir al trabajo”, es una anticipación a lo que puede pasar frente al futuro cambio en la forma de trabajo por modificación de herramientas. En la actualidad, las normas de calidad exigen sustituir el canasto por el “capacho”<sup>9</sup> colgado al cuerpo para poder conservar la fruta. Esto exige mucha fuerza física, y mayor agotamiento de los trabajadores.

“(…) -¿Trabajan con canasto?

- Donde nos den recolector, abandona la mitad. Porque todos son gente grande, todas gente con problemas de cintura, columna.

- Demasiado esfuerzo.

- Y si no acá, viste. Atravesado o de costado, pero no lo aguantan.

- ¿Hay como una posición fuerte de que no quieren el recolector?

- No, al recolector no. Se habló, parece, pero nunca... el señor nunca dijo. Como se le pone el colchón, la goma pluma esa, ¿viste? Y mientras trabajemos supuestamente bien. Y nosotros estamos por día. Y entonces no van a poner. Pero cuando exijan poner, que le digan sí el SENASA o, como la otra vez que él estaba con Expofrut, iba a exigir sí o sí el recolector. Por eso que pasó se retiró Expofrut y no hicieron más. No trabajó más para él entonces. Pero ahí la mitad iba a dejar o iba a mandar parte enfermo porque si nadie puede andar con eso” (Entrevista a cosechera).

En dicha empresa hasta el momento se conserva el uso del canasto – pueden dejarlo en el piso-dada la negativa de los trabajadores de utilizar el capacho colgado en el cuerpo. La oposición de los trabajadores a nuevas formas de trabajo puede presentar limitaciones a la empresa a la hora de vender al mercado externo conforme a las

---

<sup>9</sup>El capacho es un recipiente similar a un canasto cuyo interior está cubierto con un material acolchonado, que facilita su limpieza y desinfección. Las empresas que producen para mercado externo con el fin de conservar la calidad de la fruta sustituyen el canasto original con este nuevo canasto. A diferencia del áquel, éste se lleva colgado en el cuerpo, e implica mayor peso sobre los cosecheros que lo cargan.

exigencias de calidad. El abandono del trabajo, o la posibilidad de faltar es una estrategia utilizada en conjunto como modo de presionar para evitar cambios que los perjudican.

El sabotaje es otra de las acciones que expresa un conflicto laboral abierto. De hecho, es relevante porque nos permite centrar la atención en la actuación del lugar de producción. Generalmente el término sabotaje puede ser definido para designar una conducta deliberada que tiene como consecuencia la destrucción o el deterioro de las propiedades de la empresa. Incluye el trabajo deliberadamente deficiente, además de destrucción de trabajo ya realizado.

En las plantas de empaque, un puesto de trabajo determinante para desarrollo y rendimiento de la fruta, según especialistas, es el de la clasificación. Dichas tareas en los empaques son realizadas principalmente por mujeres. Un punto de tensión se genera cuando hay contraordenes entre los distintos supervisores en la planta, que se origina entre el tradicional dilema de producción y calidad. Frente a estas presiones, entre mayor velocidad y mayor atención, las mujeres al estar en un puesto clave, pueden desatender dichas órdenes, y dejar pasar en la clasificación frutas de “mala calidad”, provocando que se “echa a perder” la producción, sobre todo, si se realiza embalando para vender a mercados internacionales.

Lo mismo incluso sucede antes de llegar la fruta a la planta; durante la cosecha una forma de sabotaje puede ser cosechar no siguiendo los métodos de trabajo y requisitos que evitan estropear la fruta, y conservarla más tiempo para poder ser trasladada a Europa, uno de los principales destinos de exportación. También nos afirma una cosechera que puede *“no sacar lo que te piden, si te piden una fruta, vos vas y sacas lo que quisieras (...) Una descarga, descarga la bronca, si yo no recibo, no voy a dar”*.

La práctica de selección y cosecha, como clasificación de frutas de “calidad”, demanda gran cantidad de esfuerzo de concentración como de destreza, de modo que el sabotaje no sólo es una acción dirigida de descontento sino que también permite facilitar el proceso de trabajo. Varios estudios indican que los sistemas a destajo individual incitan ineluctablemente a intentar la modificación de la relación remuneración-rendimiento a favor del trabajador, esto es, aumentar sus ingresos produciendo trabajo de escasa

calidad (Burawoy, 1979). Aun así, el sabotaje si bien puede alterar la calidad, lo hace de forma encubierta y marginalmente.

También en un sentido más amplio, el sabotaje puede incluir acciones que expresen el retiro de la cooperación como forma de presión eficaz (Edward y Scullion, 1987). En distintos pasajes de entrevistas a gerentes de empaque, los hechos de no cooperación frente a la introducción de nuevos métodos de trabajo son un rasgo común en estos lugares de trabajo. De todas maneras, el retiro de cooperación no es un ataque radical a la dirección, ya que si bien los nuevos métodos de trabajo pueden provocar oposición, los cambios en el proceso de trabajo se implementan de todas formas a mediano o largo plazo. Dentro de acciones de sabotaje podemos incluir entonces desde la obstaculización y rechazo a la implementación de nuevo métodos de trabajo, prácticas de descuido de la producción, hasta rotura de máquinas.

Dentro de los conflictos laborales institucionalizados que reciben algún tipo de reconocimiento a través de un acuerdo formal o costumbre, se registran, entre los trabajadores de cosecha como trabajadores de empaque, acciones como el “trabajo a reglamento”, “quites de colaboración” y las huelgas. En las entrevistas con diferentes trabajadores de ambas etapas encontramos distintas modalidades y nominaciones para los fenómenos que pueden ser incluidos en formas de “restricción o limitación a la producción”. Asimismo, dichas medidas de presión pueden ser una táctica colectiva de trabajadores canalizada a través de la representación de un delegado, y decidida en los lugares de trabajo; también puede ser una medida tomada desde la dirección del sindicato con transmisión a los delegados para presionar en el marco de alguna negociación, como paritarias.

Dicho control de rendimiento forma parte de una práctica vinculada a cómo pueden los trabajadores restringir o limitar el rendimiento y, con ello, negociar el nivel de rendimiento en función de la tensión rendimiento-remuneración. En los procesos de trabajo de la cosecha como en el empaque se da una combinación de pago por jornada y pago por productividad. Asimismo, en distintas entrevistas a cosecheros, ellos se autodefinen como “tanteros” porque se les paga por “tanto” (por productividad); esta irregularidad se configura como una práctica habitual en la vida cotidiana de éstos



trabajadores. De ahí que se registran negociaciones individuales así como las negociaciones colectivas del rendimiento<sup>10</sup>. La negociación del rendimiento es una situación muy común entre cosecheros y patrones; desde una perspectiva de la resistencia obrera, puede ser definida como una de las formas que existen para restringir el rendimiento.

Muchas veces al no pagar por jornal, se paga por caja de fruta cosechada. Uno de los conflictos entre el patrón y los cosecheros se genera en la negociación del precio por cantidad de cajas. Uno de los “arreglos” puede ser que superada la cantidad de cajas pautadas, se paguen las cajas extras a determinado precio. Pero los cosecheros muchas veces saben que no van a llenar el camión, que llegarán a la cantidad de cajas acordada y que aumentarán lo acordado. El cosechero que trabaja “a tanto” sabe cuando ve la quinta, cuánto va poder cosechar, viendo las plantas, la cantidad de frutas, si con uno o dos árboles llena los bines, o deberá caminar y recorrer más plantas para recolectar y completar el “capacho”; también tiene en cuenta cuanto caminará desde las plantas hasta donde tiene que dejar las frutas (no es lo mismo, tener que hacer 20 metros que 50 metros, ya que pierde el tiempo en vez de cosechar). El cosechador que tiene antigüedad sabe estas cuestiones, y son tenidas en cuenta al momento de negociar cantidad y el precio, de modo que deciden trabajar más lento, y cumplir para completar lo acordado, y no aumentar la productividad.

La acción de limitarse a trabajar con menos intensidad puede ser un comportamiento individual por el hecho de que no es organizada colectivamente por delegados, aunque también puede darse como decisión del conjunto de los trabajadores. Esta segunda situación de negociación colectiva de trabajo se produce en las quintas como en los empaques. Como dijimos, el salario se compone del jornal como base más el incentivo por productividad; en los distintos lugares de trabajo, cada temporada se negocia el

---

<sup>10</sup> La negociación individual se refiere a momentos cotidianos explícitos o implícitos frente al patrón en dónde el trabajador tiene cierta capacidad de decisión sobre su rendimiento en el proceso productivo. Es una instancia diferente a aquella institucionalizada que en la que se negocia con organizaciones gremiales salarios, o los pagos por niveles de productividad.

precio de la productividad. En la siguiente cita ilustra el conflicto abierto frente a un no aumento del precio por productividad.

-¿Y hubieron episodios concretos con respecto... acá en el lugar de trabajo, más en el establecimiento...?

-Este año no, y el año pasado tampoco, pero hace dos o tres años, hemos tenido con los embaladores quita de colaboración por productividad, no nos poníamos de acuerdo en la tabla de productividad.

-¿Qué es exactamente quita de colaboración?

-Y se trabaja a desgano, sin hacer daño trabajan menos, si el empaque tiene que hacer 10 mil cajas por día, por turno, hacían 7500. (Entrevista a gerente de empaque)

Debemos incluir entonces dentro de las prácticas comúnmente extendidas entre los trabajadores el “trabajo a reglamento” y/o “quites de colaboración”, como formas de presión<sup>11</sup>. En estos casos se acuerda entre los trabajadores en conjunto, con acuerdo o no del delegado, el trabajo a reglamento, que consiste en la realización de tareas de modo “*despacio y tranquilo*”, sin atender a la productividad exigida por la empresa. También encontramos “*el trabajo a desgano*”, que si bien aparece en ocasiones como similar al trabajo a reglamento, se distingue porque se registra más como una acción individual (y como una forma de estropicio, o sabotaje) mientras que el primero es más común como acción grupal.

Otra de las medidas de presión que encontramos tanto en cosecha como empaque son distintas modalidades de huelga, el tipo de conflicto más paradigmático. Las huelgas frecuentes en la actividad generalmente son parciales, son paros en la producción que duran horas, o un día, hasta que el conflicto puntual se destrabe. Esta medida corrientemente adopta la forma de “*reducción de jornada*” en algunos casos, o como “*retención de trabajo*”.

“-Cuando, por ejemplo, hay algún malestar, digamos, ¿cómo se manifiestan, así, frente a un patrón?

-Primero se le dice al delegado para que hable, y si no hay solución hacemos retención de trabajo sino vamos al galpón a hacer manifestación delante de la empresa.

---

<sup>11</sup> Ambas medidas son mencionadas con dichas nominaciones en el convenio de trabajo en las entrevistas a trabajadores, en las realizadas a dirigentes sindicales, como en las realizadas a puestos jerárquicos.

- ¿Y eso suele suceder seguido? ¿Es común?
- Seguido no, es común sí. Cuando no sé, porque, cuando nosotros reclamamos por ejemplo la otra vez una cooperativa y eso, que andaban trabajando y nos pararon a nosotros, bueno ahí hicimos retención del trabajo.
- ¿Específicamente eso qué sería?
- Entramos a trabajar, como que nada, y hacemos una canastada, volcamos, después llenamos la otra y nos quedamos parados en la planta. Eso se llama retención del trabajo.
- Y queda cada uno en su lugar de trabajo, digamos.
- Claro, cada cual en su planta, en su línea y siempre con el canasto lleno. Pero siempre tenemos que volcar una canasta. Para que anote, que haya un comprobante de que se anotó”. (Entrevista a cosechera)

Si bien son paros por empresa y temporalmente cortos, en una actividad donde el producto debe ser cosechado y embalado en determinado tiempo, esta medida adquiere relevancia como modo de presión. También encontramos paros en los que los trabajadores no entran a las quintas cuando nos están en condiciones, o cuando están en desacuerdo con la productividad. Como menciona la misma cita que ésta arriba se han registrado en las entrevistas y en los periódicos locales, movilizaciones frente a las empresas, las plantas de empaque, e incluso en las casas particulares de los empresarios, manifestaciones colectivas por salarios impagos, o protesta contra la utilización de trabajadores empleados por contratistas/empresas de servicio, que hace que excluya el personal permanente de la empresa.

## **Conclusión**

El desarrollo capitalista en el agro y los recientes procesos de reestructuración productiva, producen cambios en los mercados de trabajo y en la organización de los procesos de trabajos que refuerzan, a su vez, algunas formas de dominación social y cultural de los sectores subalternos, los asalariados.

La globalización, internacionalización y creciente competitividad de los mercados impulsó a los complejos agroalimentarios a desarrollarse productivamente según nuevos procedimientos y dispositivos. Los empresarios agroindustriales comienzan a emplear procedimientos de normalización y control de calidad tanto referida al producto como a procesos y procedimientos.

En este artículo indagamos sobre las distintas manifestaciones que puede tener el conflicto laboral, y con ello, analizar las formas de acción de resistencias obrera, sean a nivel individual o colectivo. Para ello, recurrimos a teorías marxistas del proceso de trabajo donde el conflicto se define como una lucha entre los trabajadores y patronos por el control de las condiciones en que la fuerza de trabajo se transforma en trabajo. En otras palabras, reconocer la distinción entre la fuerza de trabajo que se compra en el mercado de trabajo y el trabajo concreto que se realiza en el proceso productivo. La transformación de la fuerza de trabajo potencial en un determinado trabajo implica un complejo proceso que da lugar a una combinación de mecanismos de control e instancias de consenso construidos en los diferentes niveles de las organizaciones social del trabajo. Hemos descripto las distintas características del proceso de trabajo que actúan como formas de control de la fuerza de trabajo: el principio de polivalencia funcional, subcontratación, trabajo taylorizado y fordizado, trabajo en grupo, división sexual del trabajo, pago por productividad, control de calidad. Así como prácticas que pretenden lograr consensos activos de los trabajadores, como la implementación de capacitaciones frente a las demandas de calificaciones y competencias. Sin embargo, el control no solo se sostiene mecanismos de supervisión o formas de involucramiento a través del salario. Las relaciones de trabajo se construyen a partir de vínculos personales, que deben ser tenidas en cuenta para comprender los desempeños laborales de los trabajadores.

No obstante, toda organización del proceso de trabajo contiene elementos de cooperación así como de conflictos, entre los que las acciones de los trabajadores constituyen un intento de modificar las condiciones en las cuales realizan el esfuerzo. Las formas de conflicto no existen aisladas, sino que deben sustentarse con el soporte de una organización. Encontramos una relación general entre las formas en las que se manifiestan el control y el contra-control con las características del proceso de trabajo de ambas etapas, ciclo agrícola, y empaque.

Asimismo, los conflictos laborales a nivel de comportamiento como el absentismo, la rotación del empleo si bien adoptan la forma de conflicto abierto, no desafían el control patronal en un sentido amplio; además, en algunos casos, adquiere la forma de evasión

de las presiones de trabajo. Lo mismo sucede con las acciones de sabotaje, aún cuando generen perjuicios durante la temporada; por ello, consideramos que se constituyen en formas limitadas de oponerse, o manifestar resistencia.

De todas formas, estos comportamientos individualizados no quieren decir que no contengan elementos colectivos, no sólo porque estas protestas individualizadas son una practica colectiva a lo largo de los trabajadores del complejo agroindustrial, sino porque registramos que existen entre los trabajadores sentimientos comunes de oposición al control patronal. El hecho de que no existan grandes huelgas no significa que haya “paz laboral” en el sentido de que haya un estado de concordia.

Los conflictos institucionalizados, entendidos como aquellos, que son reconocidos por acuerdos formales, normas y practicas consuetudinarias, pueden ser orientados o no por la dirección del sindicato; asimismo, generalmente son canalizados por delegados, elegidos por los trabajadores. El bajo nivel de este tipo de conflictos, nos lleva a preguntarnos por las organizaciones sindicales de los trabajadores. De allí que es necesario vincular la extensión de estas acciones de resistencia individuales, y la ausencia de formas colectivas de acción con las características de los sindicatos presentes en la actividad. En estas situaciones, donde la postura de los sindicatos no es ofensiva frente al control patronal, los trabajadores emplean otras formas de respuesta individuales. El control empresarial y la ausencia de actitudes colectivas en el trabajo fortalecen recíprocamente, y favorecen la estabilidad del sistema de control. De todas maneras, hemos intentado mostrar que las relaciones de trabajo no son armónicas, y existen formas de conflictos laborales.

### **Bibliografía**

- Alfaro, M. I. (2006), “Los trabajadores citrícolas en Tucumán: las condiciones para la construcción de la protesta social. La protesta social en la Argentina en la década del noventa.” IADE / Realidad Económica, Buenos Aires.
- Alfaro M. I. y Rau, V. (2005), “La conflictividad social en mercados de trabajo rurales intermediados: Los casos del mercado de trabajo yerbatero misionero y de la citricultura tucumana”, 7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires.
- Alfaro, M. I. (1999), “Los espacios para la negociación laboral en la citricultura Tucumána: actores y estrategias. Disciplinamiento, conflictividad y resistencias”, en Estudios del Trabajo, N° 18, ASET.

- Ansaldi, W. (comp.) (1993), Conflictos obrero-rurales pampeanos (1900-1937), CEAL, Buenos Aires.
- Aparicio, S. y Alfaro, M. I (2001), “La múltiples negociaciones para acceder al trabajo”, 5º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, Buenos Aires.
- Ascolani, A. y Sartelli, E. (1990), “Estrategias de lucha sindical rural” (1918-1928), Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Historia Económica de América Latina, Luján
- Antunes, R. (2005), Los sentidos del trabajo, ediciones Herramienta, Buenos Aires.
- Bacigalupo, R., Meier, G., (2012) “Cambios en el valor del trabajo de los cosecheros de cítricos de Entre Ríos. Del “saber hacer” al “hacer”. Jornada interdisciplinaria de estudios para el desarrollo de la región de Salto Grande, 18 y 19 de Octubre, Polo Tecnológico de la región de Salto Grande, Concordia, Entre Ríos, Argentina.
- Barbetta, P. y Mariotti, D. (2001), “Viejo gremialismo rural, nuevos problemas”, en Norma Giarracca (comp.) La protesta social en la Argentina, Alianza, Buenos Aires.
- Bayer, O. (2004), La Patagonia rebelde, Booket, Buenos Aires.
- Braverman, H. (1978), Trabajo y Capital Monopolista. Nuestro Tiempo, México.
- Burawoy, M. (1979), El consentimiento en la producción. Cambios en el proceso laboral bajo el capitalismo monopólico, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, España.
- Craviotti, C. (1992), Azúcar y conflicto en el Norte Argentino, CEAL, Buenos Aires.
- Craviotti, C.; Palacios P.; Soleno, R. (2010), Territorios y mercados globales: Las firmas agroexportadoras citrícolas del noreste argentino, en Revista Mundo Agrario, N° UNLP, Buenos Aires.
- Edwards, P.K. (1990), El conflicto en el trabajo. Una análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad social, Madrid, España.
- Edwards, P.K y Scullion, H. (1987), La organización social del conflicto laboral. Control y resistencia en la fábrica, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Forni, F. y Neiman, G., (1993) "Trabajadores y sindicatos agrarios en la Argentina, en Moreno, O., Desafíos para el sindicalismo en la Argentina, LEGSA, Buenos Aires.
- Giarracca, N., Gras, C.; Bidaseca, K. y Mariotti, D. (2000), Tucumanos y tucumanas. Zafra, trabajo, migraciones e identidad, La Colmena, Buenos Aires.
- Ghigliani, P. (2009), Acerca de los estudios cuantitativos sobre conflictos laborales en Argentina: reflexiones sobre sus premisas teórico-metodológicas. Conflicto Social, Año 2, 2.
- Iñigo Carrera, N. y Podestá, J. (1991), Movimiento social y alianza de obreros y campesinos. Chaco (1934-1936), CEAL, Buenos Aires.
- Leme Batista, R. (2006), “A Panacéia das competências: uma problematização”, En Trabalho e educação. Contradições do Capitalismo Global. Projeto Editorial. Praxis, Brasil.
- Luparia, C. (1973), El grito de la tierra. Reforma agraria y sindicalismo, La Bastilla, Buenos Aires.
- Murmis, M. y Waisman, C. (1969), “Monoproducción agro-industrial, crisis y clase obrera: la industria azucarera tucumana”, en Revista Latinoamericana de Sociología, Vol. V, N° 2.

- Neiman, G. y Quaranta, G. (2000): Reestructuración de la producción y flexibilidad funcional del trabajo agrícola en la Argentina. En Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. Año 6, N° 12, Buenos Aires.
- Ortiz, S. (2000), La reestructuración de la industria agrícola y los contratos laborales, en Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Año 6, N° 12, Buenos Aires.
- Ortiz, S. y Aparicio, S (2006), “Contracts, Control and Contestation: The harvest of lemons for export”, en The Journal of Peasant Studies, Vol. 33, No. 2
- Quaranta, G. (2007), Reestructuración y organización social del trabajo en producciones agrarias de la región pampeana argentina, Tesis Doctoral, ISEC, Universidad de Córdoba, España.
- Quaranta, G. y Fabio, F. (2011), “Intermediación laboral y mercados de trabajo en agriculturas reestructuradas: el caso del Valle de Uco, Mendoza, Argentina, Región y Sociedad, vol XXIII, núm. 51, pp.193-225, México.
- Rau, V.; Trpin, V.; Crespo Pazos, M. (2011), “La acción colectiva de asalariados agrícolas en territorios con fruticulturas de exportación: los casos de Tucumán y los valles del Río Negro”, en Realidad Económica, Buenos Aires, N° 258.
- Rau, V. (2009), “La acción colectiva de los asalariados agrícolas. Una revisión de estudios sobre sus características y condicionantes”, Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios, No. 31.
- Rau, V. (2004), “Mercado de trabajo y protesta social: los tareferos en el Nordeste argentino”, en Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios, N° 20.
- Santamaría, D. (1984), Las Huelgas azucareras de Tucumán, 1923, CEAL, Buenos Aires.
- Sigal, S. (1970), “Crisis y conciencia obrera: la industria azucarera tucumana”, en Revista Latinoamericana de Sociología, Vol. VI, N° 1.
- Tadeu da Silva, T. (1997), “El proyecto educativo de la nueva derecha y la retórica de la calidad total”, En Gentili, P. (Comp.), Cultura, política y currículo. Ensayos sobre la crisis de la escuela pública, Losada, Bs. As.
- Tadeo, N., Palacios, P.; Torres, F.(2006), Agroindustria y empleo. Complejo agroindustrial Citrícola del Noreste Entrerriano, La Colmena, Buenos Aires.
- Tadeo, N. (2008), Calidad y seguridad alimentaria en productos frutihortícolas frescos de exportación: Implicaciones en los procesos laborales de la agroindustria de cítricos dulces de Entre Ríos. En Revista Mundo Agrario, Revistas de estudios rurales, Facultad Nacional de La Plata, Buenos Aires.
- Trpin, V. (2008) “El sindicato rural UATRE en el Alto Valle del Río Negro ante la restructuración productiva de la fruticultura”, en Revista Estudios del Trabajo. N. 35. Enero-Junio. 2008. ASET.
- Vera, L., Paulhe V.; Ciucio J. (2009), Cadena agroalimentaria de naranja y mandarina en Entre Ríos. Informe regional Entre Ríos, proyecto específico “Estudio de las cadenas agroalimentarias agroindustriales” de INTA Área Estratégica Economía y Sociología (AEES 2742 2006/2009).