

INVESTIGACIÓN CITRÍCOLA

1. INTRODUCCION

1.1 Objetivos de la investigación

El siguiente es el Informe Final del Proyecto "Calidad, empleo y capacitación en el citrus uruguayo", realizado por Convenio entre el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (Dirección Nacional de Empleo - DINAЕ) y la Universidad de la República (Facultad de Ciencias Sociales - Depto Sociología)¹.

La investigación se realizó entre los meses de agosto de 1996 y julio de 1997.

La investigación tiene como objetivo producir un conocimiento que permita a la DINAЕ y a los actores privados y públicos del sector situarse, discutir y acordar políticas de empleo y de capacitación.

Se propone: a) analizar las condiciones de desarrollo competitivo del sector y estimar la proyección del empleo; b) proporcionar elementos para el diseño de instrumentos específicos de política local y sectorial de empleo y de capacitación, que contribuyan a la realización de estrategias empresariales dinámicas y sustentables; c) propiciar el conocimiento y la articulación de los actores sociales e institucionales relevantes del sector, en las áreas de empleo y de capacitación, y metodología de investigación y de intervención aplicable a otros sectores productivos y a proyectos de desarrollo local.

1.2 Objeto de análisis de la investigación

La moderna industria citrícola se constituye en Uruguay en la década de 1970. Surge a partir del estímulo de políticas estatales de apertura a los mercados mundiales y de la creación de órganos específicos de política, como la Comisión Honoraria Nacional del Plan Citrícola (CHNPC) del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP).

En el período 1971-1993, la producción citrícola uruguaya creció en un 212%, la exportación en un 1.053% y el empleo en un 275% (CHNPC, 1995). Se trata, primordialmente, de una producción de fruta fresca de primera calidad. Entre el año 1994 y el año 2004 se prevee una duplicación de la producción y una acentuación de los niveles de calidad y variedad de fruta fresca.

El sector citrícola uruguayo pasó, entonces, en ese período, a tener dos formaciones poco conectadas entre si:

- Empresas que se articulan constituyendo un complejo industrial que concentra la producción, la exportación y el empleo. La sede geográfica del complejo es el Litoral Noroeste del país -principalmente los Departamentos de Salto y Paysandú-. En 1994, las

¹ En la Universidad de la República, el Proyecto se realiza como parte del Programa de Apoyo a la Transformación de la Organización Productiva y la Competitividad. Recibió el apoyo de la Unidad de Cooperación con el Sector Productivo de la Dirección General de Relaciones y Cooperación.

doce mayores empresas del sector representaron el 87.8% de la producción y el 92.7% de la exportación (ibid:1). En ese año, empleaban 10.103 personas en el pico de la zafra, de las cuales unas 1.549 son empleados permanentes (ibid:4). A su vez, entre las doce mayores empresas se destacan seis empresas integradas. Estas empresas son las principales articuladoras del complejo. Contienen en sí mismas toda la cadena de producción y comercialización, comprendiendo las fases agraria, de packing, industria y comercialización. Representan el 70% de la exportación y el 43% del empleo del sector.

- Una multitud de plantaciones pequeñas, dispersas y aisladas que continúan produciendo para el mercado interno con los anteriores productos, procesos y relaciones. Empleaban en el pico de la zafra 1994 una cifra estimada en 5.472 personas (ibid).

El objeto de análisis de la presente investigación es el complejo industrial arriba descripto.

1.3 Problema

La investigación busca responder a algunas preguntas: ¿Cómo ha desarrollado el complejo citrícola su competitividad? ¿Cuáles son sus desafíos? ¿Qué orientación y qué problemas presentan las políticas de empleo y de capacitación de recursos humanos? ¿Qué papel cumple el empleo y la capacitación en el desarrollo del complejo? ¿Cuáles son las necesidades de capacitación?

En esta fase final, la investigación se orientó por la siguiente **hipótesis**: a) El sector citrícola uruguayo es un sector dinámico y competitivo. Presenta un crecimiento de la producción, del empleo y de la capacitación y ya ha obtenido una inserción propia en el mercado citrícola mundial. b) En los próximos años, el desarrollo sostenido del sector supone profundizar la diferenciación de Uruguay en calidad y mayor dominio sobre el mercado, en un contexto de duplicación de la producción. c) Esto implica enfrentar determinados desafíos, prácticamente en todas las áreas. Entre estos desafíos se encuentra uno, cuya solución es una de las claves para el desarrollo sostenido del sector: superar la inestabilidad de los cosecheros y de la cosecha, poder obtener en tiempo y forma la mano de obra necesaria, en cantidad y en competencias, para las actividades agrarias de cosecha.

La investigación efectivamente comprobó la existencia de ese problema central. El esfuerzo mayor de la investigación estuvo en tratar de definir el problema con la mayor precisión posible y de esbozar hipótesis para su solución.

Frecuentemente la investigación trata el empleo desde la demanda de empleo y de capacitación por parte de las empresas. A su vez, la demanda es definida en forma simplificada, empírica y genérica, exclusivamente a partir de su aspecto externo, como resultado de una dinámica no conocida.

El estudio propuesto supone la **conceptuación del empleo** como una relación social compleja.

La presente investigación sigue como criterio que la demanda y la oferta de empleo se configuran en forma recíproca y que por detrás de la forma mercado de empleo hay relaciones

sociales complejas, singulares y concretas, que son el foco del estudio, de la dinámica, de los problemas y de los escenarios de desarrollo futuro.

De allí que se trate de ver el empleo y la capacitación como un fenómeno social concreto, a partir de los problemas, tal como los definen los principales actores productivos:

- Desde la demanda de empleo, como relación entre las estrategias de producto y de mercado, los modos de producción, las formas del empleo y de la capacitación de las empresas.
- Desde la oferta de empleo, como aspiraciones de los trabajadores, que se ubican en relación a la demanda, sintetizando, en identidades concretas, múltiples determinaciones sociales, e incidiendo en el proceso que configura a la demanda.

1.4 Estrategia y procedimientos de la investigación

La estrategia de investigación utilizada tiene tres supuestos:

- el enfoque a partir de la detección de problemas
- la elaboración científica interdisciplinaria
- la necesidad de involucrar a los actores del sector en la investigación, en la medida que ellos son la principal fuente de conocimientos y pueden constituirse como actores para la solución de los desafíos y problemas

Procedimientos de la investigación y capítulos de este informe:

- Análisis de la inserción competitiva del sector (Capítulos 2, 3, 4 y 5).

Se seleccionaron para estudio de caso las seis mayores empresas integradas del sector y se procedió a la consulta de bibliografía e información económica nacional e internacional actualizada. Las seis empresas seleccionadas son: Altisol S.A., Azucitrus S.A., Citrícola Salteña S.A., Milagro S.A., Sandupay S.A. y Juan Francisco Solari.

En Uruguay, las principales fuentes de información fueron: a) Las seis empresas seleccionadas. En 5 de ellas, las gerencias colaboraron estrechamente con la investigación, a través de entrevistas y respondiendo a los cuestionarios. Una de las empresas no concedió entrevistas y respondió parcialmente a los cuestionarios. b) El equipo técnico de la CHNPC. La CHNPC como tal no participó en la investigación. c) Las informaciones estadísticas del BROU y del BCU.

Se realizaron búsquedas específicas en Internet, en Argentina (visita al INTA-Concordia), Sudáfrica (contactos con profesores de la University of Stellenbosch) y Brasil (recopilación de convenios colectivos de zafrales del Estado de San Pablo). Se realizó una visita a California - EUA (University of California - River Side, plantas de packing de Sunkist y Sun World, cosecha en Indio, empresa contratista de cosecha Golden West Labor Contractors).

- Estudio de los aspectos de ciencia y tecnología y del trabajo citrícola en Uruguay (Capítulos 4 y 5)

Se procedió al análisis de las estrategias públicas y privadas de ciencia y tecnología y de los niveles de desarrollo tecnológico de las empresas seleccionadas, así como a la observación y análisis de los procesos de trabajo de cosecha (en 4 empresas) y de packing (en 2 empresas).

- Estudio del empleo y del perfil de la mano de obra (Capítulo 6)

El análisis del empleo comprendió: a) análisis de la evolución del empleo en los últimos años y proyección al 2004. b) análisis de la curva anual del empleo. Ambos sobre la base de la información de la CHNPC y de la información sobre estructura varietal brindada por 5 de las empresas seleccionadas. c) Recopilación y análisis inicial de los convenios colectivos de trabajo.

El estudio del perfil de la mano de obra comprendió: a) Encuesta a cosecheros, realizada en las seis empresas seleccionadas, representativa del 70% del universo total de cosecheros del complejo, estimado en unos 4.500 zafrales, b) Encuesta a trabajadores en dos plantas de packing, c) Análisis de las respuestas al cuestionario sobre empleo, respondido por las 6 empresas seleccionadas.

- Análisis de la capacitación y de las necesidades de capacitación (Capítulo 7), realizado sobre la base del conjunto de la información.

Durante la investigación se realizaron más de 40 entrevistas - a gerencias, mandos medios, técnicos, trabajadores zafrales, trabajadores permanentes, dirigentes sindicales y técnicos de la CHNPC -, la mayor parte de las cuales grabadas (30 horas de grabación).

Se realizó una reunión de exposición y discusión de avance de la investigación con los sindicatos y otra con la dirección de las empresas.

Las principales limitaciones del estudio están originadas en el hecho de ser el primero con este carácter - el antecedente es el trabajo de CEPAL, 1993 - y la poca o nula colaboración recibida de parte de la CHNPC y de una de las seis empresas seleccionadas.

1.5 Resultados de la investigación

La investigación produjo los siguientes documentos:

- Informe de Avance sobre Tendencias de Desarrollo del Sector, Empleo y Capacitación (Montevideo, enero 1997)
- Informe de Encuesta a Cosechadores de Citrus (Salto, abril 1997)
- Informe Final (Montevideo-Salto, agosto 1997)

El Informe Final servirá de base para la publicación de un fascículo.

Los resultados más significativos de la investigación refieren a:

- El conocimiento sobre algunas de las condiciones de desarrollo sustentable del sector, comprendiendo aspectos estratégicos, organizacionales, científico-tecnológicos, de empleo y de capacitación.
- El conocimiento sobre los cosecheros. Es posible decir que hoy sabemos quienes son los cosecheros de citrus y cual es su ciclo anual de trabajo. La encuesta a cosecheros es un aporte de gran valor para el establecimiento de políticas de empleo y de capacitación no solamente del sector citrícola sino también y, sobre todo, para políticas locales y nacionales, que permitan articular las diferentes zafras, desarrollando al mismo tiempo las condiciones de estabilidad de los trabajadores y de las producciones.
- El Proyecto "Competitividad Sustentable - Proyecto de operaciones, trabajo y contrato en la cosecha en un complejo agroindustrial citrícola - Empresa Milagro S.A.", iniciado en julio de 1997 y actualmente en desarrollo. Este es, probablemente, el primer efecto relevante de la investigación. La mencionada empresa es el primer actor del sector que se propone experimentar soluciones para el problema central detectado por la investigación: la inestabilidad de los cosecheros y de la cosecha de citrus (ver anexo C).
- La divulgación y la discusión de los resultados de la investigación en reuniones con la DINA E y con los principales actores del sector y a través de un fascículo.

3. LA ORGANIZACIÓN DEL COMPLEJO CITRÍCOLA Y DE LAS EMPRESAS

3.1 El complejo citrícola

Con anterioridad a la década de 1970, la citricultura en Uruguay era realizada por pequeños y medios productores en diversos puntos del territorio nacional. El Departamento de Salto fue el que históricamente se destacó en esta producción. El destino de la producción era el pequeño y protegido mercado interno uruguayo.

En la década de 1970, bajo la orientación y el estímulo del Estado, como parte de una política de exportación y apertura a los mercados mundiales, la citricultura se constituye como industria en el Uruguay, organizándose bajo la forma de complejo agroindustrial.

El centro organizador del complejo está constituido por 12 empresas exportadoras, entre las que se destacan 6 empresas integradas. La mayor parte de las plantaciones y de los packing está ubicada en el Litoral Norte del país (Salto, Paysandú y Rio Negro). En esa región, muchos pequeños productores han desaparecido o se han articulado al complejo. En los márgenes del complejo se encuentran pequeños productores dispersos geográfica y económicamente, que producen exclusivamente para el mercado interno. En 1994, las doce mayores empresas fueron responsables por el 87.8% de la producción, el 92.7% de la exportación de fruta fresca y el 65% del empleo del sector, empleando en el momento pico de la zafra a 10.100 personas. Se considera que otras 5.000 personas trabajan en el pico de la zafra en las pequeñas empresas

poco articulados al complejo (CHNPC, 1995:4). En 1990, las empresas del complejo abarcan 16.526 de las 20.799 hectáreas de citrus del país ².

La utilización del concepto de complejo industrial refiere a dos aspectos: a) la articulación de toda la cadena de producción y comercialización de citrus y b) la articulación entre empresas y entre empresas e instituciones.

A través de las empresas exportadoras y de las relaciones que estas establecen con las demás empresas, el complejo articula toda la cadena de producción y comercialización de citrus: reúne y coordina las fases agraria, de packing, industria y exportación .

Varias formaciones, que a continuación se describen, pautan las relaciones entre empresas y entre empresas e instituciones:

- Seis empresas integradas: Azucitrus S.A., Milagro S.A. y Sandupay S.A. - que producen en Paysandú y otros Departamentos del país -, Altisol S.A., Juan Francisco Solari y Citrícola Salteña ³ - que producen principalmente en el Departamento de Salto. Cada una de estas empresas comprenden las fases agraria, de acondicionamiento y de exportación de fruta fresca. Una de ellas, Azucitrus, comprende también la fase industrial, esto es, la producción de jugos, aceites esenciales, raciones para animales, etc. Algunas de las empresas con sede en el Departamento de Salto, agrupan en su torno a decenas de productores agrarios bajo forma cooperativa, comercial y/o de incorporación de patrimonio. Azucitrus, que posee la planta industrial mayor del sector, procesa fruta de descarte de los grandes productores y de otros menores. También estas seis empresas crearon y/o articulan pequeñas empresas de servicios a la producción, especialmente en los rubros de poda y de transporte de cosecheros y de fruta.
- Empresas empacadoras, industrializadoras y exportadoras, que no comprenden la fase agraria, procesan fruta de algunas de las grandes empresas antes citadas, en la fase industrial, así como de otros productores agrarios.
- Asociaciones corporativas de empresas. Existen dos asociaciones que agrupan a las mayores empresas del sector: La Asociación de Productores de Citrus (APCU) y la Unión de Productores y Exportadores de Citrus (UPECU). APCU reúne productores y empresas integradas, principalmente de Paysandú - entre las que se destacan las tres primeras arriba mencionadas -. Su actividad es técnica y comercial. UPECU nuclea a empresas productoras, algunas de ellas integradas, y a empresas comercializadoras de Salto y Paysandú. Su nivel de coordinación e intercambio de conocimientos es menor. Una de las seis mayores empresas integradas, Citrícola Salteña, no está en ninguna de las dos asociaciones, constituyendo, de hecho, un tercer núcleo corporativo.

Existen otras dos asociaciones que agrupan a pequeños y medianos productores: Una asociación en el litoral noroeste del país, con una centena de miembros, cuya única actuación conocida ha sido la oposición a la campaña de combate al cancro cítrico. Otra asociación, en el

² Las 16.526 hectáreas corresponden a las plantaciones de citrus de Salto y Paysandú (MGAP-DIEA), sede geográfica del complejo.

³ Citrícola Salteña S.A., empresa exportadora del grupo Caputto. Este grupo comprende varias firmas, entre las que se destaca, en Salto, Coraler S.A.

sur del país, CITRISUR, que agrupa a productores que producen fruta principalmente destinada a jugo y mercado interno.

- Comisión Honoraria Nacional del Plan Citrícola (CHNPC). Organismo del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), creado, junto a Comisiones correspondientes a otros sectores productivos, como parte de la política estatal exportadora y de apertura, en la década de 1970. Cumplió un papel de estímulo e intervención en el desarrollo del sector, evaluando proyectos, coordinando organismos de crédito, consultorías técnicas y comercialización. Su papel fue decisivo en la formación de técnicos nacionales, que pasaron a actuar en la gerencia de las empresas. Posteriormente la CHNPC perdió sus funciones técnicas de intervención y asistencia.
- Otros organismos de certificación, asesoramiento e instituciones científicas: del MGAP - Sanidad Vegetal e INIA - y Facultad de Agronomía de la Universidad de la República.
- La actividad sindical coincide con el espacio de las empresas integradas existentes en el sector. Existen dos sindicatos de asalariados: el SUDORA y el UTRIA. El SUDORA está principalmente radicado en empresas integradas de Salto. El UTRIA corresponde a Azucitrus, de Paysandú. También hay actividad sindical en la quinta de Sandupay, Paysandú. Al finalizar el año 1996, una cuadrilla de cosecheros firmó convenio colectivo en una de las quintas del Departamento de San José de la empresa Milagro.

3.2 Las empresas seleccionadas para estudio de caso

La investigación seleccionó para estudio de caso las seis mayores empresas integradas. Se trata de ver al complejo industrial, desde la visión de los principales actores productivos de estas empresas.

Estas seis empresas concentran alrededor del 70% de las exportaciones y el 43% del empleo del sector, representando el 66% del empleo del complejo identificado con las doce mayores empresas. Entre las seis empresas se encuentran 7 de las 11 plantas de empaque instaladas en el país y 1 (la principal) de las 4 plantas industrializadoras.

Las seis empresas tomadas para estudio de caso presentan, a su vez, diferencias en su organización, lo que se expresa en las relaciones que establecen entre sí, en el perfil de su producto, en los niveles tecnológicos y de investigación, en las formas de producción, en las formas de contratación, en el perfil de la mano de obra, etc.

La producción de tres de esas seis empresas - Azucitrus, Milagro y Sandupay - se ubica en los Departamentos de Paysandú, Río Negro y San José. Son empresas de capital multinacional o mixto, que lideran APCU.

Se observa en estas tres empresas y en su asociación un intercambio de conocimientos y experiencias, niveles tecnológicos superiores en la fase agraria, estímulo a la investigación nacional, impulso a cambios tecnológicos en el sector, políticas comerciales más especializadas y diferenciadoras, así como más desarrolladas y, en algún caso, más formalizadas actividades de capacitación, inclusive a cosecheros.

La estrategia de estas empresas estuvo orientada desde el principio a la producción de primera calidad y al desarrollo de una canasta variada de fruta cítrica fresca. Adoptaron un sistema de trabajo en la cosecha, utilizando tijeras para corte, bolsas que cargan hasta 20 kg. y escaleras padronizadas, similares a las observadas en California - USA. No se observa en estas empresas ninguna tercerización de la contratación de la mano de obra - esta modalidad existió, sin embargo, en años anteriores, y, sea por presión de los cosecheros o por decisión empresarial en el packing, fue abandonada. Los trabajadores de producción en general perciben salarios superiores a los de las empresas de Salto - si bien una de las empresas ha tenido una política de reducción salarial en el packing. En particular, los cosecheros perciben salarios más altos, son sensiblemente más escolarizados y menos pobres que los que trabajan en las quintas de Salto.

A pesar de estos rasgos comunes, las referidas tres empresas tienen una historia y una estructura diferente, que se manifiesta, entre otras cosas, en la configuración geográfica y en relación al empleo.

Una de las empresas, Milagro S.A., se ha destacado en el incentivo a la investigación y al desarrollo tecnológico citrícola nacional. También tiende establecer a una gestión desconcentrada e informatizada. Se caracteriza por cierta dispersión de sus plantaciones y de sus dos plantas de empaçado, en los Departamentos de Paysandú, Rio Negro, San José y Montevideo. Esta empresa acaba de decidir la experimentación y la investigación de cambios en las formas y las condiciones de trabajo de cosecha, de cambios en el marco contractual y en las condiciones de existencia de los cosecheros, con participación del equipo universitario del "Programa de Apoyo a la Transformación de la Organización Productiva y la Competitividad".

Las otras dos empresas concentran la fase agraria en grandes plantaciones únicas y poseen, también cada una, un única planta de empaçado, todo en el Departamento de Paysandú. Sin embargo, esto no las uniformiza.

Una de estas empresas, Azucitrus S.A., se ha dado una organización clásica (jerárquico-funcional). Surge como un proyecto realizado de una vez, comprendiendo inclusive la fase industrial. Su plantación, la más extensa del país, está alejada de todo centro poblado importante. Debó contribuir a generar una población cercana, que no le resuelve el abastecimiento de mano de obra zafra, trayendo los cosechadores de Departamentos limítrofes o inclusive más alejados. La otra empresa tiene su plantación próxima a la capital del Departamento, de donde proviene la mayor parte de los cosechadores.

Las otras tres empresas seleccionadas para estudio de caso producen casi exclusivamente en el Departamento de Salto, donde radica históricamente la producción de citrus uruguayo. Dos de estas empresas se originan en tradicionales empresas cítricas salteñas de capital nacional y la tercera es de capital multinacional. La fuerza de trabajo de estas empresas está constituida por personas que viven en la capital del Departamento.

En una de estas empresas salteñas la investigación no pudo realizarse con la misma profundidad que en las otras.

Aunque con matices, las tres empresas de Salto, incluida la de capital multinacional, recogen elementos de la cultura y de las relaciones laborales anteriores. Su ingreso al padrón antes señalado de las empresas de fuera de Salto es progresivo y se refiere solamente a algunos aspectos. En el estilo de dirección de las empresas de Salto se observan rasgos patrimonialistas

y particularistas, aunque, en el packing de una de ellas la investigación identificó una organización más clásica.

Los elementos recogidos por la investigación evidencian menor inversión en tecnología en la fase agraria y no registran la presencia de investigación y desarrollo.

Especialmente en la cosecha sobreviven formas históricas. Antes de la década de 1970, en Salto se arrancaba la fruta y se cosechaba a destajo en camisas que pueden cargar hasta 60 y 70 kg. El ingreso de las empresas a la exportación supuso que la fruta sea cortada y se tuviera que cuidar de no golpearla cargando muchos kilos. Pero se siguió usando la misma camisa. En lugar de cambiar la camisa por el bolso, manteniendo la remuneración vinculada al rendimiento, las empresas abandonaron el régimen de destajo y pasaron a pagar por día cuando la cosecha es de exportación. Este modo de producir en la cosecha implica menores rendimientos en relación a las empresas que adoptaron el otro sistema de cosecha arriba mencionado y estaría en la base de los más bajos salarios que se pagan en Salto.

A esto se agrega que, en algún caso, los cosecheros no perciben los aumentos salariales cuatrimestrales correspondientes. Las empresas han buscado compensar los bajos salarios que pagan mediante acuerdos particulares que permiten el ingreso de los cosecheros al seguro de paro, extremo no contemplado por la legislación nacional y criticado por las empresas de fuera de Salto como competencia desleal y uso indebido de fondos públicos para fines privados.

En Salto, la tercerización de la contratación de mano de obra para cosecha existe pero es secundaria o excepcional y está vinculada principalmente a la cosecha de fruta para mercado interno o jugo. En este régimen, los cosecheros trabajan "por tanto", bajo dos formas principales: individualmente por camisa llena, o por bin (cajón grande), donde un grupo de, por ejemplo, 4 cosecheros descargan la fruta.

Los cosechadores de Salto son menos escolarizados y más pobres que los de las quintas de Paysandú. Evidencian estar significativamente menos identificados con el trabajo. La conflictividad laboral es elevada y se formaliza explícitamente.

Otro elemento que diferencia a estas tres empresas salteñas de las tres anteriores es que articulan a muchos productores, a nivel de la fase agraria. En dos de ellas, particularmente, es significativa la intervención en el manejo de monte y en la cosecha en plantaciones de terceros, así como en el tratamiento poscosecha de fruta de terceros. Una de las empresas presenta, además, una estrategia de producto que la distingue, con una diversificación secundaria hacia productos vegetales frescos no cítricos, tendiente a un mejor uso de la planta de empackado y a estabilizar una fuerza de trabajo propia durante todo el año.

3.3 Algunas especificidades y problemas

El complejo citrícola uruguayo y sus principales empresas presentan características específicas, originadas en pautas culturales nacionales, que lo diferencian de los complejos industriales citrícolas del principal competidor - Sudáfrica -, y de los grandes productores del norte.

La investigación permite señalar que algunas de esas características articulan bien las condiciones para la producción del producto y las formas de competencia definidas en el capítulo anterior, mientras que otras de esas condiciones son insuficientes y problemáticas. Algunos de los núcleos problemáticos son abordados, en forma preliminar, en esta investigación. Otros apenas son señalados.

Se destaca:

- Una muy acentuada verticalización de las seis mayores empresas y un significativo nivel de integración del sector. Las grandes empresas comprenden dentro de sí toda la cadena productiva, contratando directamente prácticamente toda la mano de obra de producción permanente y sazonal y articulando multitud de otras empresas, sea en la fase agraria, sea en el empaque o en la fase industrial, sea empresas de servicios a la producción - principalmente para poda y para transporte de cosecheros y de fruta - o anexas a la producción - vigilancia, limpieza. No se presentan en Uruguay figuras claves en otros complejos, como la de la empresa contratista de cosecha ⁴. El estudio de caso de las 6 empresas integradas muestra que también la tercerización de la contratación de mano de obra es marginal, ocurriendo en el presente sólo en Salto, para la cosecha de fruta de segunda calidad para mercado interno o en momentos de urgencias de exportación.

Las razones de esta estructura pueden tener que ver con la dificultad de obtener mano de obra en tiempo y forma para la cosecha, y con la inexistencia, en Uruguay, de una cultura de empresas de servicios a la producción fiables y de calidad.

En todo caso, esta verticalización de las empresas e integración del sector sería un factor decisivo para la competitividad del sector en términos de calidad y eficiencia del conjunto de la cadena productiva y de comercialización, aspecto clave, como fuera señalado en el capítulo anterior, y que diferencia a Uruguay, "hacia arriba", incluso ante otros grandes países productores de ambos hemisferios.

Las siguientes características tienen otro signo.

- La fragmentación y el particularismo de la política de mercado. A diferencia de los grandes competidores de cítricos de ambos hemisferios, como se señaló en el capítulo anterior, en Uruguay el sector no tiene una política de mercado, expresada en un panel exportador y en una marca nacional o en otros instrumentos actualizados de competencia. Esta observación no está dirigida en el sentido de esperar o recomendar unanimidades o monopolios, que los grandes competidores de Uruguay ya se han encargado de superar, sino a señalar que los competidores han sabido inventar y combinar históricamente políticas nacionales y privadas de mercado y que en este momento están modificando sus formas e instrumentos de competencia de modo de prepararse para una fase de nuevas exigencias.

⁴ Esta figura fue observada y estudiada, como parte de la investigación, en California - USA, donde se visitaron varias plantas de packing y se observó la cosecha de cítricos. Se define como empresa contratista de cosecha a una empresa que posee todos los equipamientos necesarios - vehículos de transporte, autoelevadores, escaleras, tijeras, bolsos, baños portátiles, etc. -, contrata la mano de obra y realiza la cosecha. Estas empresas normalmente están articuladas con plantas de packing, de quienes reciben los pedidos y a quienes venden la fruta cosechada en plantaciones de los packing o de productores agrarios. En California, estas empresas contratan inmigrantes mexicanos, normalmente indocumentados.

- La ausencia de una política científica y tecnológica y de formación de recursos humanos del sector. Esto se manifiesta en una acentuada heterogeneidad en los niveles tecnológicos. Las empresas que hacen investigación y desarrollo están aisladas. Se plantea una incapacidad para anticiparse y para hacer del conocimiento y de la formación de recursos humanos una ventaja comparativa, que permita reunir y potenciar esfuerzos.
- Formas del trabajo y, por lo tanto, formas de la productividad poco modernas o, incluso, primitivas, en la cosecha - lo último especialmente en empresas de Salto -. Esto nos coloca en significativa desventaja en relación a los principales competidores (salvo Argentina). En los otros segmentos del proceso de trabajo, aunque con niveles muy heterogéneos, se observan esfuerzos de actualización e, inclusive, de innovación tecnológica. Un aspecto que problemamente no nos diferencie de los competidores es el amplio predominio de las relaciones jerárquicas y de la organización por puesto de trabajo. Es marginal la presencia de formas cooperativas de trabajo en equipo. En todas las empresas estudiadas, la relación hacia los trabajadores de producción es de orden y mando, con formas de trabajo por rendimiento o de estímulo exclusivamente salarial, de tipo operativo y por puesto de trabajo, que acentúan muy fuertemente la exterioridad del trabajo en relación al trabajador y obstaculizan el desarrollo de la comunicación y de la cooperación horizontal y vertical en el trabajo. La investigación revela que el cambio en esas formas de organización podría ser una ventaja comparativa a crear, dadas las características del proceso de trabajo y de la mano de obra en Uruguay.
- Ausencia de pautas comunes para las relaciones laborales y para el marco contractual de la mano de obra. Por el contrario: a) se da una disputa aguda y desordenada por la mano de obra de cosecha entre las empresas, b) la diferencia de nivel de salario entre Salto y Paysandú llega a ser del orden del doble de salario del segundo en relación al primero, c) predomina la discrecionalidad en la contratación de zafrales y d) se verifican acuerdos particularistas entre empresas y organismos de la previsión social, los dos últimos aspectos, principalmente en las empresas salteñas.

Este aspecto no pudo ser contemplado en la investigación, como los otros, que son abordados en capítulos específicos, a continuación. Debido a ello, se harán aquí algunas puntualizaciones.

Paradójicamente, los convenios colectivos de trabajo firmados son la principal fuente escrita que sustenta la afirmación anterior, de ausencia de pautas sectoriales de marco contractual. Por lo que que en los convenios se establece se puede tener una idea al respecto. En anexo se encuentran los textos de todos los convenios firmados en el sector. También fue recogida documentación de prensa (De los Santos, 1996) y se realizaron entrevistas a dirigentes sindicales. La encuesta a cosecheros, analizada en el Capítulo 6, aporta elementos en ese sentido.

Las principales cuestiones relativas a la ausencia, poco desarrollo o incumplimiento de normas, presentes en esas fuentes son:

- * Reclamo de que haya convenio colectivo de trabajo
- * Que el convenio comprenda a todo el personal de la empresa

- * Que para los zafrales se de prioridad a quienes con anterioridad hubieren tenido relación de trabajo como zafrales
 - * Que los salarios se actualicen cuatrimestralmente
 - * Que haya incentivo por concurrencia (presentismo)
 - * Oposición a la contratación de mano de obra por empresas terceristas para arrancar fruta destinada al mercado interno o jugo
 - * Que se establezcan y luego existan realmente y se respeten las categorías laborales, de modo de estimular la calidad del trabajo ⁵
 - * Que se estudie la situación de un sector importante de zafrales que trabajan casi once meses en la empresa pero siguen siendo considerados zafrales o contratados (esta aspiración estaría implícita, también, en la trayectoria laboral anual de la mayoría abrumadora de cosecheros de citrus que trabajan todo el año, en diferentes zafras, como emerge de la encuesta a cosecheros)
 - * Condiciones de trabajo y seguridad laboral (transporte, ropa y equipamiento personal, horario de trabajo y horas extra, días de lluvia, comida, toxicidad y enfermedades laborales, etc.)
 - * Cláusula de paz laboral, y, en algún caso, de "servicios esenciales" vinculados a compromisos de exportación
- El perfil de la oferta de trabajo y el muy bajo involucramiento del personal son la contracara de las condiciones anteriores, planteándose, sobre todo en la cosecha como un problema para la competitividad sustentable del sector.

La investigación permitió registrar y medir la inadecuación en cantidad y competencias de la oferta de trabajo para la cosecha y un muy bajo involucramiento del personal de producción, tanto permanente - con excepción, en algunas empresas, en los niveles de encargados, mandos medios y técnicos - como zafral.

La primera condición señalada, verticalización de las empresas y del sector, en principio favorable a una productividad y una competitividad diferencial del citrus uruguayo, queda mediatizada o llanamente contradecida por las demás. En particular el esfuerzo de verticalización y contratación directa de la mano de obra es contradictorio con el actual marco de contratación de la mano de obra.

⁵ Hablando de los cosecheros, un dirigente del SUDORA manifestó: "(...) figuramos como peón B, son todos peón común B, el que entró hace 20 años y el nuevo. (...) nosotros lo que vemos es que tiene que haber categorías, porque nosotros como peón B hacemos clasificación de fruta, las elegimos por tamaño. Una aspiración es pasar a A."

"Nosotros somos recolectores, no somos arrancadores de cebollas, no somos boneateros y nos hacen hacer todas esas tareas. Juntamos frutas del suelo y varias cosas más que no nos corresponden estamos haciendo." (Cambio, Salto 27/03/96, p.5)

En la encuesta realizada en un packing de Paysandú, la empresa, luego de tercerizar la contratación de mano de obra durante varios años, con el objetivo de reducir el salario, retomó la contratación directa pero contrató a todos los operarios de planta en la misma y más baja de las categorías. La empresa contratista de mano de obra había mantenido las categorías.

El medio ambiente interno y externo del sector es poco propicio para la necesaria y permanente innovación, tanto en lo que hace a las estrategias competitivas de mercado, como en lo que respecta a la dimensión social de la organización y a la incorporación de conocimientos científicos y tecnológicos.

4. CIENCIA Y TECNOLOGIA EN EL SECTOR

4.1 Marco de referencia

Como se ha visto, a partir de los años '70, estimulado por la política estatal de apertura a los mercados mundiales, emerge en Uruguay un complejo citrícola industrial.

Se evidencian importantes cambios estructurales, con un notorio crecimiento en la superficie plantada, ampliación de la infraestructura de campo y comercial, una fuerte concentración de la producción en un número reducido de empresas integradas y la consiguiente desaparición de pequeños productores aislados.

La producción pasa a tener como objetivo la exportación de fruta fresca, fundamentalmente a mercados consumidores exigentes y de alto poder adquisitivo del Hemisferio Norte.

En ese marco, se fue construyendo un producto para esos mercados. Fue necesario alcanzar altos niveles productivos, tanto en cantidad como en calidad de fruta. Hubo un proceso de selección de variedades, vinculado a los precios de las variedades y a la ampliación de la estacionalidad, manteniendo una oferta de fruta por períodos más amplios y optimizando el uso de la infraestructura. El conjunto del proceso de producción y de comercialización y cada una de sus partes fue sometido progresivamente a una logística crecientemente integrada y exigente en calidad y plazos.

El producto resultante, la fruta para consumo en fresco, es actualmente de alta calidad, considerando tanto su aspecto cosmético como su calidad interna; además de los avances tecnológicos, influyen en esta calidad factores climáticos que permiten obtener frutos de excelentes coloraciones, aroma y sabor. Si se suma a esta calidad, el hecho de producir a contraestación de los principales mercados consumidores, la resultante ha sido la consolidación de la producción cítrica uruguaya.

Institucionalmente, la creación de la Comisión Honoraria Nacional del Plan Citrícola (CHNPC), al principio de la década del 70, respalda el inicio de la incorporación de nuevas tecnologías, especialmente a través de la contratación de consultores extranjeros y la creación de un equipo de técnicos uruguayos, que comienzan su formación en el rubro. A las acciones de la CHNPC se suman otros organismos del MGAP - Sanidad Vegetal y el INIA - y la Facultad de Agronomía de la Universidad de la República.

La evolución del desarrollo científico y tecnológico en el sector, a pesar del objetivo común, no ha sido coordinada y tiene niveles significativamente disímiles entre las principales empresas y entre las instituciones de ciencia y tecnología. En la fase agraria del complejo ha

predominado el enfoque de aspectos parciales, sobre todo desde el conocimiento que proporcionan las ciencias agrarias. En la fase de postcosecha predomina la importación de tecnología y la asesoría técnica nacional por empresa. Las ciencias sociales y, sobre todo, la investigación interdisciplinaria ha estado ausente, siendo este el primer estudio en ese sentido.

El desarrollo de conocimientos ha sido, sin embargo, un aporte fundamental para el éxito del sector.

Cabe señalar el encare de los aspectos fitosanitarios, por su incidencia en la manutención y, particularmente, en la ampliación de los mercados. La detección al inicio de la década del 70, del cancro cítrico en la zona productora del norte, trajo aparejado la implementación de campañas de erradicación de plantas afectadas, hasta hoy vigentes, por tratarse de una enfermedad cuarentenaria a nivel mundial; desarrollo de programas de saneamiento de virus y viroides y certificación de plantas y ultimamente la creación de zonas autoprotegidas.

Otro aspecto a resaltar, es la organización de la comercialización y la mejora en las condiciones de manejo de la fruta, desde el proceso de la cosecha, empackado y transporte, hasta su llegada al mercado europeo, lo que ha permitido que la fruta uruguaya, haya afirmado su posición en el mismo, por la calidad del producto.

La investigación permite formular un problema central, aún no bien resuelto: La experiencia ya dice que debemos buscar soluciones propias de Uruguay, por nuestro particular clima, por nuestra gente, y que aparentes desventajas pueden transformarse en ventajas, en diferenciación de nuestro producto. En esas condiciones, la investigación y desarrollo tiene una función competitiva de base y debe cumplir un papel anticipatorio, creando conocimiento endógeno al sector y a cada empresa. Eso se choca con el encare, hasta ahora desagregado, puntual, sin una política de mediano y largo plazo, de la cuestión científica y tecnológica por parte de las empresas y de las organizaciones de ciencia y tecnología.

4.2 Situación actual

Material vegetal: aspectos genéticos y sanitarios

A partir del fin de los 80 y principios de los 90, varias instituciones (MGAP, INIA, Facultad de Agronomía), comienzan programas de saneamiento de virus y viroides y certificación sanitaria de variedades de citrus, con el objetivo de generar material de calidad genética y sanitaria, que sea la base de las futuras plantaciones y reposiciones de plantas. Se encuentra vigente un Programa Nacional de Certificación Sanitaria, el cual ha producido miles de yemas para multiplicación e injertación, lo que plantea una expectativa de mayor rendimiento y vida productiva de las plantaciones.

Por otra parte, varias de las empresas, cuentan con banco de germoplasma propio, lo que indica el interés de evaluar el comportamiento de cultivares de potencial interés comercial. Sin embargo, esta estrategia no está generalizada a nivel del rubro, siendo frecuente plantar variedades sin tener estudios previos de su comportamiento en las condiciones locales.

Riego

La mayoría de las mayores empresas citrícolas cuentan actualmente con sistemas de riego localizado, lo que permite cubrir los requerimientos hídricos de las plantas en los momentos críticos (especialmente durante las etapas de cuajado y crecimiento de frutos). Esta incorporación tecnológica permite un incremento promedio del 20-30% con respecto a la producción en seco y mejora los tamaños finales de fruta cosechada, uno de los componentes más importantes de calidad y precio de la fruta.

Por otra parte, el riego localizado permite la incorporación del fertilizante junto con el agua (fertirriego), manejo que actualmente realiza en forma masiva la empresa Milagro. En forma similar a lo indicado para el material genético, dos de las principales empresas de la zona de Salto, recién han comenzado con la instalación de los sistemas de riego, confirmando las diferencias de estrategia tecnológica en el sector.

Control de heladas

Las heladas, por estar nuestro país en una zona límite para el cultivo de cítricos, se presentan como una de las limitantes importantes para asegurar volúmenes de producción relativamente constantes al mercado europeo.

Actualmente, la mayoría de las empresas realizan medidas de control "pasivo", como mantener el suelo desnudo, elevar las cortinas rompevientos, etc., como forma de disminuir los daños en fruta por las heladas. Recientemente, se ha patentado un método de control de heladas, diseñado en el país por el Ing. R. Guarga, (contratado por la empresa Milagro), el Sumidero Invertido Selectivo (SIS) que ha resultado ampliamente satisfactorio para el control de heladas de radiación. Sin embargo, por el momento, no ha sido incorporado en forma generalizada a nivel del rubro. De las empresas mayores sólo lo utilizan dos empresas del grupo APCU - Milagro y Sandupay -.

Control de viento

Los daños causados a la fruta por efectos del viento (rameado) han sido en nuestro país, una de las más importantes causas de descarte de exportación. El uso de cortinas vegetales cortavientos, está ampliamente difundida, aunque no siempre muestran alta eficiencia, debido fundamentalmente a que las distancias entre cortinas, así como altura y densidad de las especies utilizadas, no son en muchos casos las más adecuadas.

Manejo de la plantación

Se consideran en este aspecto: fertilización, control de malezas, poda, aplicación de fitosanitarios, reguladores de crecimiento y prácticas químicas, manuales o mecánicas para el incremento de la productividad.

Aunque existen variaciones entre empresas, en forma general puede señalarse que la fertilización se realiza en base a análisis foliares y de suelo, con aplicación de macronutrientes al suelo y puntualmente micronutrientes en forma foliar; sin embargo existe muy poca investigación a nivel nacional que sustente los programas de fertilización.

El control de malezas es mixto, combinando métodos mecánicos y herbicidas; la aplicación de fitosanitarios es en general masiva, ya sea en base a calendario o a seguimiento en

el caso de algunas plagas. Puede considerarse que en la actualidad, las enfermedades debidas a hongos se controlan relativamente bien, no siendo una causa importante de descarte de fruta, al igual que la mayoría de las plagas, salvo situaciones puntuales o años particulares. Recientemente, en diciembre de 1996 se reportó la entrada al país de la plaga conocida como "minador" de los cítricos, proveniente de los países vecinos y de importancia económica en otras regiones productoras. La misma se encuentra en fase de estudio y evaluación de su potencial riesgo para la citricultura nacional. Sin embargo, la presencia en nuestro país de enfermedades y plagas cuarentenarias (cancro, sarna, mosca de la fruta), obliga a un control preventivo más exigente, como forma de evitar descartes en la exportación.

La poda es una práctica medianamente generalizada, aunque los criterios de realización no están estandarizados; tampoco existe información nacional que soporte con criterio científico, aspectos como intensidad y época de poda. La tendencia actual es la poda de limpieza y la realización de una "ventana" que permita la iluminación de la zona central de la copa, aumentando la eficiencia productiva y permitiendo obtener cosecha al interior de la planta.

El anillado, aplicación de reguladores de crecimiento y raleo de frutos, son prácticas que han comenzado a realizarse en variedades con problemas productivos; existen avances a nivel de la investigación nacional que permiten esperar resultados aplicables a corto o mediano plazo.

Cosecha, postcosecha y empaque de fruta

Las operaciones de cosecha y manejo postcosecha de la fruta, pueden considerarse de vital importancia para el éxito de la exportación, especialmente por el largo período de transporte y comercialización en los mercados europeos.

Las características del clima de nuestro país, con elevados porcentajes de humedad durante toda la zafra, incrementa la sensibilidad de la fruta a los golpes y daños a nivel de piel, que provocan desordenes fisiológicos y favorecen la entrada de patógenos, con el consiguiente deterioro y pérdida de calidad.

En general, estos aspectos son considerados, no realizándose cosecha para exportación mientras la superficie de los frutos se encuentra húmeda. El uso de tijeras de punta roma, bolsas de 20 Kgs. promedio y el vuelco en bins evitando el excesivo golpeado de la fruta, ha logrado disminuir en forma importante las pérdidas postcosecha.

Sin embargo, la presente investigación muestra, en primer lugar, que algunas de esas condiciones no se dan en las quintas del Departamento de Salto y en quintas de empresas de Salto en el sur del país. En Salto se trabaja con camisa y no con bolso y en el sur se ha observado el uso de latas de aceite de 10 lts. en lugar del bolso o la camisa.

En segundo lugar, aún donde la forma arriba referida de cosechar se verifica, hay ineficiencias e inadecuación en otros aspectos del proceso de cosecha. En las quintas donde los procedimientos arriba mencionados se verifican, se está lejos de profundizar la calificación del momento del corte de la fruta, que el cosechero pueda concentrarse en esa actividad estratégica. El cosechero, realiza una serie de movimientos en el árbol y desde el árbol hasta la zorra donde se encuentran los bins, normalmente alejada, debiendo aún subir escalones para descargar el bolso en los bins.

La investigación indica que ese procedimiento de cosecha debe ser investigado, introduciendo cambios tecnológicos y sociales que permitan encontrar soluciones apropiadas para las condiciones de un producto "hecho a mano" en las condiciones de oferta de trabajo, propias de Uruguay. Algunas gerencias han comenzado a plantearse la necesidad de cambios. Entre las ideas existentes cabe señalar cambios que reduzcan, por lo menos parcialmente, la tarea de transporte manual de la fruta por parte de los trabajadores. Algunas gerencias han sugerido que cambios tecnológicos mayores deberán ser pensados.

Las principales plantas de packing cuentan con equipamientos de alta tecnología, computarizados, y con un ajuste más que aceptable en la línea, comprendiendo todos los tratamientos de lavado, desinfección, secado, encerado y clasificación automática por tamaño o peso. En algunos, en particular, se han incorporado equipos para la detección de daños en la piel (luz negra) o colorímetros para la clasificación de frutos por intensidad de color, etiquetado automático, etc. Se cuenta con disponibilidad de cámaras frigoríficas, cámaras de deverdizado (con etileno) y preenfriamiento de fruta. Una de las organizaciones corporativas de empresas (APCU) está promoviendo en forma cooperativa la adopción de pallets por código de barras, con la consiguiente informatización del proceso subsecuente hasta la llegada a los puertos de destino.

Por lo menos dos de las mayores empresas ya tienen un elevado nivel de informatización del conjunto del proceso de manejo de monte, de producción y de comercialización, de cada una de sus fases y sus interfases, y se proponen profundizarlo en lo inmediato. El objetivo principal es acentuar la calidad de la confiabilidad del producto uruguayo, una de las ventajas comparativas que Uruguay ya ha construido en buena medida.

Desarrollo tecnológico empresarial

Salvo en algunos aspectos, antes señalados, las empresas tratan del tema científico y tecnológico cada una por sí. Algunas empresas se han agrupado y/o han utilizado asociaciones existentes en el sector o fuera de él - como el CRECE - para acciones puntuales de capacitación.

La estrategia general llevada adelante por las empresas ha sido la importación y adaptación de tecnología en las diversas etapas del proceso productivo. Dentro de esta estrategia, puede considerarse también la contratación de técnicos extranjeros por períodos breves (tipo consultorías), viajes de actualización de los técnicos y gerentes a países de citriculturas desarrolladas. A su vez, varios de los técnicos realizan algún tipo de experimentación en los predios, lo que permite lograr algunos avances en el manejo de las plantaciones.

Como excepciones, puede mencionarse a la empresa Milagro, que desde su instalación en el país ha mantenido una política de desarrollo tecnológico nacional, apoyando diferentes emprendimientos, el más sobresaliente, el ya mencionado control de heladas y el Convenio con la F.de Agronomía para la obtención de plantas libres de virus. También ha colaborado con la realización de ensayos en citricultura orgánica, y otros trabajos experimentales en las áreas de riego y fisiología. Esta empresa ha acordado con el "Programa de Apoyo a la Transformación de la Organización Productiva y la Competitividad" encarar la investigación de la problemática identificada por el presente estudio en la cosecha.

A otro nivel, la empresa Azucitrus también ha colaborado con diferentes investigaciones llevadas adelante por grupos de investigación de la F.de Agronomía en las áreas de floración, mejora del cuajado, crecimiento de fruto, riego, etc.

Existen otras empresas y/o productores (APCU, CITRISUR, Solari, Sandupay, Altisol) que puntualmente colaboran con diversos proyectos de investigación o tesis, aportando las plantas, maquinaria, mano de obra etc.

Participación institucional

Durante el período considerado, el aporte científico-tecnológico de las instituciones (CIAAB, hoy INIA, F.de Agronomía, C.H.N.P.C., S.P.A.) no ha tenido un impacto importante en el desarrollo del rubro, aunque han existido programas y proyectos que puntualmente han realizado aportes y respuestas a la problemática del rubro. Así, la mayoría de las innovaciones tecnológicas han provenido de las empresas del sector, como se indicaba anteriormente.

Sin embargo, puede marcarse una mayor participación del sector institucional oficial en los últimos 10 años, comprendiendo las áreas de protección vegetal (campana de prevención y erradicación del cancro cítrico, manejo de plagas y enfermedades, materiales libres de virus, proyecto de zonas autoprotegidas), mejoramiento genético (portainjertos y variedades), fertilización (criterios, tipos y cantidades de fertilizantes), riego (momentos críticos, tipo de riego, cantidad de agua) y fisiología (estudios de comportamiento fenológico, control de la floración, cuajado de frutos y crecimiento).

La consolidación de grupos de trabajo en las áreas mencionadas, ha permitido una mayor vinculación con el sector empresarial, que ha comenzado, como se señalaba en el ítem anterior, a entablar diferentes formas de relacionamiento tecnológico.

Se percibe todavía, una falta de coordinación entre las instituciones, así como duplicación de trabajo lo que lleva a que todavía no se logre un nivel de eficiencia adecuado. Por ejemplo, 3 instituciones llevan adelante programas de obtención de plantas libres de virus (SPA, INIA, Facultad de Agronomía), integrando las dos primeras el PNCC. La C.H.N.P.C., ha centrado su acción en el área de la comercialización de fruta, disminuyendo progresivamente (hasta retirarse) su participación en la asistencia técnica.

Las formas predominantes de desarrollo tecnológico empresarial, la poco desarrollada y coordinada participación estatal, el sesgo pasivo y puntual de la investigación - con muy débil incorporación de la ingeniería industrial y una, hasta la presente investigación, nula participación de las ciencias sociales - y la consiguiente pérdida de sinergias positivas, puede ser considerada una de las principales desventajas de Uruguay ante sus competidores, especialmente Sudáfrica. En particular, no permite anticiparse, hacerse en tiempo las preguntas estratégicas que permitan proyectar al sector desde la investigación científica.

4.3 Tendencias y desafíos

En la situación actual, donde se prevee la entrada en producción de más de un millón de plantas en los próximos años y donde las expectativas en el mercado internacional indican la posibilidad de disminución de los precios, el sector debe apuntar a optimizar la productividad, en base a la aplicación y desarrollo de tecnología y de nuevas formas de trabajo en el manejo de las plantaciones, de la cosecha y la postcosecha.

El constituir a lo menos, por ejemplo, una "mesa del sector citrícola", con la intervención directa de todos los actores, podría permitir ir sistematizando los problemas a estudiar y catalizar los recursos para hacerlo, con lo que se contruiría una ventaja competitiva para el conjunto del sector.

En ese sentido, cabe esperar la profundización de los programas sanitarios, la generalización de la poda y del riego - imprescindible para mantener volúmenes y calidad de fruta -, el incremento de medidas de control de heladas - especialmente en las zonas de alto riesgo y en las variedades más sensibles -, el incremento en las densidades de plantación, la experimentación de formas diferentes de organizar el trabajo de cosecha y la profundización de la mecanización y de la informatización del conjunto del proceso de gestión, producción y comercialización.

Desde el punto de vista varietal, existe una tendencia al incremento en variedades de mandarina e híbridos de maduración temprana e intermedia y al menor o nulo crecimiento de variedades tardías como la naranja Valencia, con el objetivo de ampliar el período de cosecha con variedades de buen precio, desconcentrando parcialmente el pico zafral de julio-setiembre, minimizando además los riesgos de daños por heladas. Por otra parte, esta situación, permite disminuir el período de inactividad de la infraestructura (especialmente packing).

Esos desarrollos, sin embargo, no permitirían encarar los desafíos que ya están planteados en términos de poder efectivamente producir y vender la producción esperada.

La realización de esas tendencias, en lo inmediato, de por si, ya supondrían un esfuerzo desde la investigación científica y tecnológica y desde la capacitación de recursos humanos a todos los niveles, que no cuenta en el presente con condiciones de realización. Más aún, recién se están esbozando algunas de las preguntas a responder para el desarrollo futuro mediato.

Un gran desafío es lograr del conjunto del sector la consideración de la importancia estratégica de la investigación científica y tecnológica y de la formación de recursos humanos. Esto permitiría romper la heterogeneidad en la definición y la jerarquización de los problemas, lo que se traduce en ineficiencia y en estrategias tecnológicas diferentes, tanto de las empresas como de las instituciones de investigación. El tema de la definición de políticas públicas y privadas de desarrollo científico y tecnológico, que se anticipen a la manifestación de los problemas y permitan ensayar nuevos caminos de competitividad, debe ser un objetivo a corto plazo.

5. EL TRABAJO CITRICOLA

En el capítulo anterior se da cuenta de la tecnología en las diferentes fases del complejo, diferencias existentes en las seis empresas estudiadas, cambios tecnológicos decididos y probables innovaciones de previsible aplicación a corto plazo.

Dando continuidad a la exposición de los elementos necesarios para establecer políticas de capacitación, en este capítulo el objetivo central consiste en presentar el trabajo citrícola. En primer lugar, se señala el marco de referencia que este trabajo tiene, específicamente en Uruguay. A continuación, se esquematizan forma de organización y de gestión del trabajo encontradas y se describe el proceso de trabajo en cada una de sus fases y etapas. Estos aspectos, proporcionan elementos para la caracterización de la organización, de las actividades y del perfil de las competencias de la fuerza de trabajo.

5.1 El proceso de producción

Como se ha señalado anteriormente, en grandes líneas las etapas del proceso de producción de citrus en Uruguay son: fase agraria (vivero, implantación y tratamiento de monte, cosecha), packing (selección, clasificación, acondicionamiento y empaque de fruta) e industria (producción de jugos naturales y concentrados, aceites esenciales, base deshidratada para pectinas y pellets para ganado).

El principal rubro del complejo citrícola uruguayo está constituido por la exportación de fruta fresca con destino a mercados del Hemisferio Norte. Esto imprime una marca específica al proceso de producción, con una combinación particular de elevada intervención directa de la mano de obra, condiciones naturales, tecnología y tiempos. La operación desde la cosecha a la llegada al puerto de destino se realiza en un período normalmente inferior a un mes.

Si el trabajo y el proceso de trabajo citrícola tiene especificidades, estas, a su vez, están sobredeterminadas por condiciones naturales y sociales particulares del producto citrícola uruguayo.

- Se trabaja con un producto vivo, de calidad, que tiene que llegar vivo y fresco a la mesa de consumidores lejanos. Está sujeto a condiciones naturales variables, de variedades, de clima (particularmente lluvias y heladas). Su manejo requiere un proceso de trabajo con altas exigencias de coherencia, señalándose dos etapas fundamentales: desde la producción de la yema hasta la cosecha, donde se generan las condiciones de base de la calidad y el producto solo puede y debe mejorar; desde la cosecha hasta el momento de su consumición, donde el esfuerzo tiene que estar en evitar, al máximo, su inevitable deterioro.
- Unicidad logística del proceso, en calidad. El conjunto del proceso de producción y de comercialización es una unidad, supone una organización y una gestión, una logística, unificada, muy compleja, flexible y muy precisa en los tiempos, de calidad del producto, del proceso, del servicio al cliente y al consumidor final. Esta unicidad comprende los aspectos estratégicos, técnicos y sociales de la organización, Se trabaja a dos puntas, desde los negocios ya pactados y el seguimiento permanente de la evolución de los mercados y la capacidad de establecer y modificar estrategias de oferta, y desde la contratación de personal y la producción. Tiene que haber anticipación, planificación y flexibilidad de la organización. La comunicación y la toma de decisiones en tiempo real es un aspecto sustantivo y una exigencia del proceso. La falta de calidad en una de las operaciones de trabajo puede afectar en forma catastrófica al producto, con resultados económicos nefastos.

Esto es particularmente cierto para aquellas empresas que se proponen un acercamiento directo al consumidor final, estableciendo un servicio de mercado más exigente, en homogeneidad y fiabilidad de calidades, variedades y plazos.

- Trabajo "hecho a mano", intensivo en mano de obra, de una mano de obra necesaria en cantidades y competencias variables. Capacidad de combinar la estabilidad y la competencia de la mano de obra - la seguridad de tenerla en tiempo y forma - con la variabilidad en las profesiones y en la cantidad de trabajadores en el tiempo.
- Trabajo intensivo en conocimientos y comunicación de conocimientos generales y muy específicos, en el mediano y largo plazo y en tiempo real, competente en la atención de la complejidad y la variabilidad técnica del proceso. Atención a problemas técnicos diversos y específicos - como la poda, el riego, el tratamiento fitosanitario, la helada, etc. - y a la variación de especies y de variedades, de condiciones climáticas, de exigencias específicas del compromiso comercial o de la oportunidad de mercado ⁶. Por lo mismo, necesidad de desarrollar competencia técnica y organizacional para la atención a eventos y solución de problemas de producción.
- Los items anteriores suponen altas exigencias de coordinación y de cooperación en el trabajo, esto es, alta exigencia de involucramiento del personal en el trabajo, acentuada por el carácter intensivo en mano de obra y en comunicación. En diversa medida y con tópicos específicos, desde su lugar de trabajo, todos son gestores de su trabajo y del conjunto del proceso de trabajo.
- Capacitación, condicionada a lo anterior: a) en conocimientos desde el lugar de trabajo (sobre el producto y sobre el proceso, unos generales y otros muy específicos, de carácter técnico y de carácter social), b) en capacidad de comunicación y c) en responsabilidad. Una capacitación que se hace "a medida", muy articulada, desde el lugar de trabajo, con el producto, con la gestión del proceso de producción y comercialización.

5.2 Organización y gestión del trabajo

En las empresas estudiadas estos elementos están presentes. Sin embargo, tanto la percepción explícita de esas condiciones del trabajo como las formas de encarar esas condiciones varía muy significativamente de una a otra empresa.

⁶ "Nuestra máxima: fruta mala es la que no se vende. A toda esta lógica hay que cruzarla con lo que quiere el cliente. A veces puede que el surveyor diga que está mal la fruta, pero al cliente le encantó. Eso es lo que vale. Implica que hay que saber en cada momento la situación de los mercados: si el mercado está abarrotado, aunque la fruta sea excelente, el cliente se va a quejar. Si el mercado está carente, aunque la fruta no sea del todo buena, puede que al cliente le encante. En esos casos, incluso puede querer por ej. segunda calidad mejorada o primera calidad mala.

Cuando trabajábamos con la inspección de puerto sabíamos que la fruta de primera, era de primera, de segunda, era de segunda, etc. Era más sencillo. Pero ahora la cosa es mucho más flexible. Se requiere flexibilidad mental en la gente.

Nosotros trabajamos con una anticipación al mercado de 15 - 20 días, mientras se procesa, embarca y llega la fruta. Y en esos 15 días puede variar..., incluso el destino del barco se cambiaba en el camino, debido a esas fluctuaciones en el mercado. Pero eso se puede hacer si uno tiene mucha información sobre el mercado." (Entrevista a Jefe de Packing)

De un modo general, aunque algunas empresas explicitaron estas condiciones claramente, todas las empresas están lejos de armonizar y optimizar efectivamente esas condiciones.

Si bien se observan insuficiencias en los aspectos técnicos o tecnológicos del trabajo, señaladas en el capítulo anterior, las insuficiencias o contradicciones mayores están en una concepción organizativa que, salvo en algunos espacios de algunas de las empresas, no crea las condiciones de comunicación y de trabajo necesarias para el involucramiento de su personal.

La investigación permitió observar tres estilos organizativos y de gestión: patrimonial, jerárquico-funcional y desconcentrado. Se han observado, por ejemplo en los packing, de tres a cinco niveles jerárquicos. Algunas empresas comparten elementos de las dos primeras formas de organización, otras de los dos últimos, con predominio de alguno de ellos.

En las empresas de gestión patrimonial las decisiones son tomadas a nivel de propietarios y gerencias y, aún en ese nivel, pueden ser poco estructuradas y particularistas. En algunos espacios de las empresas donde se presentan elementos de una organización jerárquico-funcional o desconcentrada se observó involucramiento del personal, aunque este involucramiento es principalmente informal (no es promovido y reconocido) y ocurre solamente con algunas categorías profesionales. Se verificó la existencia de equipos humanos que coordinan y cooperan: a) a nivel de gerencias y equipos técnicos y asesores; b) en las quintas, entre encargados de quinta, administradores, encargados de riego, etc. y entre estos y la gerencia agrícola y su equipo técnico y de asesores; c) en plantas de empaque y en planta industrial, entre jefes y mandos medios. La informatización de la información cumple en estos casos un papel de apoyo estratégico.

Esta exigencia de involucramiento, sin embargo, actualmente no es percibida en ninguna empresa en relación a los trabajadores de producción, en todas las fases del proceso. Estos son conceptuados, se los trata y se tratan a si mismos, como simples operadores, que reciben y ejecutan órdenes. Particularmente en packing y en la cosecha, el énfasis está en la operatividad, la velocidad y los rendimientos en volumen del trabajo de los trabajadores. En el caso que ni siquiera esto se verifica, como en Salto en la cosecha, con el pago por día de trabajo, el involucramiento de los trabajadores es aún menor. La exterioridad del trabajo, la indiferencia y el bajo involucramiento del trabajador tiene aquí su máxima expresión.

Sin embargo, la exigencia de involucramiento de los trabajadores se pone en evidencia por la negativa: El momento en que se pone en evidencia que todos son gestores dentro de un único y coordinado proceso, en que se siente, se hace presente esto con más fuerza, es en la cosecha, por la inestabilidad y el bajo presentismo de los cosechadores, indicativo de la ausencia de involucramiento.

Es necesario señalar, que a estas formas del trabajo y de la productividad le corresponde una determinada oferta de trabajo, que es como su espejo. Ambas se estimulan y reproducen, produciendo un círculo vicioso. Se hace presente aquí una muy fuerte incidencia, ya señalada, de condiciones sociales y de marco contractual externas a las empresas o que las empresas no puede manejar por si solas.

Realizadas las precisiones, caracterizados los rasgos y problemas del proceso, que pueden servir como marco al enfoque y a las acciones de capacitación, se pasa a desarrollar las

actividades que componen las fases arriba mencionadas: fase agraria - constituida por vivero, monte, y cosecha - packing e industria.

5.3 Fase agraria

La organización de la fase agraria del proceso de producción está normalmente centralizada en la Gerencia Agrícola. Esta reúne la información y las decisiones, junto con un equipo técnico y de asesores ad-hoc. Por debajo de esta estructura están los encargados de quinta, que coordinan las actividades por un lado con la gerencia y, por otro, con los mandos medios que dirigen los diversos procesos de la fase. En el nivel inferior están las diversas categorías profesionales de operarios.

En dos de las empresas, donde se profundizó más el análisis de la fase agraria, se observó la existencia de equipos interprofesionales constituidos a nivel de la gerencia y del equipo técnico superior, a nivel de cada quinta y equipos constituidos por profesionales de ambos niveles. La organización de la fase agraria y el trabajo de estos equipos está apoyado en una informatización creciente de todas las variables y aspectos de la fase agraria.

En una de las empresas el trabajo en equipo adquiere mayor profundidad, coordinación y cooperación. El equipo que coordina la quinta se originó en el equipo que opera el riego. A partir de esta operación se generó una dinámica de trabajo en equipo interprofesional inicialmente principalmente "horizontal". En torno al riego se constituyó un equipo interprofesional constituido por el encargado de riego y sus ayudantes, con incorporación de la figura de una secretaria. Esta, que hasta el momento tenía una tarea administrativa en la quinta, empieza a participar de la informatización de la información de riego. Por su lado, el encargado de quinta se va tornando un coordinador de todas las actividades de la fase agraria, con el apoyo de la secretaria y de cada uno de los grupos profesionales correspondientes - de riego, tractoristas, equipos de poda, cuadrilleros en la cosecha, etc. -. Según sea necesario esos equipos entran en contacto directo con la gerencia agrícola, con miembros del equipo técnico que asiste a la gerencia y con asesores especializados - en bombeo de agua, eléctrica, nutricional, tratamiento de helada, etc. La gerencia agrícola de la empresa tiene un reporte informático diario de todas las variables claves de la fase agraria en todas sus actividades. En esta empresa la informatización de la fase agraria es parte de un proyecto de informatización de todo el proceso de producción y comercialización de la empresa.

Vivero

El personal del vivero es considerado especializado por todas las empresas entrevistadas que tienen vivero.

El personal básico consiste en los trabajadores viveristas, un supervisor y un agrónomo. En general, se trata de empleados permanentes de la empresa, verificándose la contratación de otros trabajadores por períodos de tiempo determinados, según las necesidades. El personal en general no cosecha a excepción de "picos" o carencia del personal habitual.

Las tareas de los peones son:

- a) preparación y esterilización del sustrato donde se ubica el almácigo y siembra de las semillas del portainjerto, el cuidado del almácigo que implica medidas sanitarias (fungicidas, insecticidas), el desmalezamiento (manual, mediante mochilas que fumigan herbicidas).
- b) el uso de agroquímicos y de mochila requiere lectura de las advertencias de los productos, cuidado del estado de la mochila, uso de las dosis previstas, medidas preventivas. Estas precauciones tienen una finalidad tanto humana como productiva y se tornan más exigentes cuando el vivero se realiza bajo cobertura.
- c) En esta tarea es preciso conocer los productos químicos aplicados, su dosis y control de las mochilas. Con el uso de agroquímicos es adecuada el conocimiento de normas previsionales para la salud del operario.
- d) Trasplante a campo(en algunos casos se realiza bajo cobertura) el trasplante requiere cuidados similares en una superficie mayor(protección contra el viento, heladas, sanitarias)
- e) El injerto (la tarea es considerada especial).
- f) Desbrotado del tallo(conducción)

Pronta la planta, se efectua el transplante definitivo al campo. El mismo se tratará en la sección Monte. Antes es conveniente señalar posibles errores, como trasmisión de virus, mezcla de variedades cuando se envían a la plantación definitiva, mal acondicionamiento. Estos problemas afectan los resultados posteriores y confirman una atención sistemática en todas las tareas y el control diario del supervisor y el control e indicaciones del técnico asignado.

Manejo de monte

La fase de monte abarca varias tareas y tiene una división mayor del trabajo.

El manejo de monte incluye personal permanente para las tareas regulares que se detallarán, así como personal contratado a término para determinadas tareas, varios tipos de supervisores o capataces, además del/os técnicos y del encargado de la plantación.

La descripción de las tareas se hacen desde el inicio del monte hasta finalizar en la cosecha.

- a) implantación de las cortinas cortaviento
- b) nivelación del suelo y diseño de la plantación (el primero requiere uno o varios tractoristas y el segundo un agrimensor o agrónomo especializado). El tractorista es una figura profesional polivalente. Trabaja en esta tarea, en el tratamiento fito-sanitario y la limpieza de malezas y en la cosecha. las empresas han delegado en el tractorista también funciones de mantenimiento de su máquina.
- c) preparación de los camellones para implantar los plantas que vienen del vivero (esta tarea es desempeñada por un supervisor que controla las variedades recibidas del vivero y tractoristas)
- d) instalación del riego (puede hacerlo personal permanente o contratado según los casos). Es conveniente aclarar que el riego necesita un control periódico de los emisores correspondientes a cada planta porque pueden obturarse.

- e) curas , fertilización, medidas sanitarias, control de hormigas y liebres cuando la planta es pequeña, control de malezas. Esta tarea es normalmente cumplida por el tractorista, como parte de su perfil polivalente.
- f) podas. Es una tarea importante para formar la copa(poco extendida en el país), favoreciendo una buena arquitectura de planta, permitiendo que el árbol resista la carga de frutos, y en plena producción, estabilizando los rendimientos y mejorando la calidad del fruto. En la poda trabaja personal contratado para la tarea, frecuentemente zafrales que salen de la cosecha, bajo la orientación de un técnico en poda. La poda es una de las actividades que requiere investigación y desarrollo, como fuera señalado en el Capítulo 4, y una estrecha relación entre la investigación y la capacitación. Es uno de los pocos espacios donde se constituyó una empresa de servicios, que trabaja para prácticamente todas las grandes empresas. Esta empresa de servicios, especializada en poda, se creó y capacitó en directo contacto con las grandes empresas. Actualmente su función es más de capacitación del personal de las empresas que de realización de la poda propiamente dicha.
- g) reposición de plantas sin el crecimiento promedio o dañadas puntualmente por factores bióticos o abióticos.
- h) raleo de frutas, como método de estabilizar la producción y mejorar el tamaño de los frutos.
- i) control de heladas. Sólo las empresas Milagro y Sandupay se proponen realizarlo sistemáticamente, a partir de la invención del SIS y del aprendizaje en el movimiento del aire. Esta actividad supone un control diario informatizado de temperaturas. Trabaja personal durante la noche.

Cosecha

Es donde intervienen la mayoría del personal zafral. Las categorías principales son: el cosechador, el capataz de cuadrilla o cuadrillero, el supervisor de los bins, los tractoristas y un encargado general de cosecha, que, según la configuración de las quintas de cada empresa, puede ser el encargado de quinta.

Las tareas son las siguientes:

- a) un encargado revisa la chacra a cosecharse y verifica el estado de la fruta de acuerdo a color y tamaño según variedad y contrato de comercialización. El principal índice de cosecha utilizado para naranjas, mandarinas y pomelos es el ratio, relación entre azúcares y ácidos, que tiene valores mínimos para cada especie y variedad. Se toma normalmente en la propia quinta.
- b) al cosechador se le indica coloración y calibre mínimo
- c) el cosechador recoge cortando la fruta indicada. En el corte se inicia el inevitable proceso de deterioro de la fruta. De allí que esta operación sea considerada la operación crítica del proceso. La fruta para exportación no puede ser pinchada ni arrancada ni golpeada, el cabo debe ser pequeño para que no lastime a las otras frutas. Usa una escalera y tijera.

En Paysandú y en otras quintas fuera de Salto, usa una bolsa donde carga 20 kilos aproximadamente. Cuando esta llena se dirige hacia una zorra con bins. Allí vuelca el bolso en uno de los bins, con cuidado de no golpear innecesariamente la fruta. El supervisor confirma las

condiciones de color, tamaño y largo de los cabos, entrega una ficha por cada bolso al cosechador, pudiendo o no realizar aplicaciones preventivas. La remuneración del cosechador es por bolso y en el caso de una de las empresas, por día y por bolso.

En Salto, se usa una camisa, que puede cargar hasta 60 y 70 Kg. La camisa es un remanente de formas anteriores de cosecha, en que la fruta era arrancada "por tanto" o destajo, con destino al mercado interno. En el ingreso de Salto a la exportación se mantiene la camisa, pero llevó a cortar la fruta abandonándose el trabajo "por tanto" para la cosecha de exportación - se mantiene para mercado interno y cuando trabajan empresas contratistas de mano de obra - y a pagar por día.

Este trabajo requiere desplazamientos verticales y horizontales con carga, tanto en el árbol, como en la trayectoria a la zorra y la subida a la misma para descargar la fruta. Su intensidad y esfuerzo puede ser mayor de acuerdo con la distancia de la zorra y, sobre todo si esta está continuamente moviéndose al ritmo de los que trabajan más rápido, y si su contrato es por rendimiento.

Un capataz de cuadrilla o cuadrillero, en acuerdo con el encargado de quinta, asigna los árboles, vigila que el trabajo se esté realizando de acuerdo con las normas fijadas y evaluando el rendimiento del trabajo. Una cuadrilla puede tener de 15 a 40 trabajadores aproximadamente.

El tractorista traslada la zorra con los bins hacia las playas de cosecha de cada quinta, donde descarga los bins. También carga los bins en los camiones, que llevan la fruta al packing.

El problema de la inestabilidad del cosechero, de su bajo presentismo, alta rotatividad y baja productividad y la amenaza que este problema significa sobre la efectiva realización y sustentabilidad de la estrategia de producto y de mercado de las empresas, era percibido anteriormente a la investigación por algunas de las gerencias de las empresas (no todas han explicitado o reconocido la existencia de un problema). Sin embargo estas no coinciden en la definición de las condiciones del problema, lo que se manifiesta en las soluciones que visualizan.

Una de las gerencias de Salto sugiere que en lo inmediato el problema se encarará como pasaje al trabajo a destajo, con la introducción del bolso y el pago por bolso. Empresas de Paysandú, que ya utilizan ese procedimiento, no piensan por el momento modificar el trabajo de cosecha. Otra de las empresas se propone modificar el trabajo de cosecha de modo que el cosechero pueda concentrarse en la operación estratégica de corte de la fruta, aumentando significativamente el rendimiento y, consecuentemente, su salario. También encara el análisis de nuevo marco contractual y del entorno social del cosechero. Algunos técnicos han sugerido que, en el mediano y largo plazo, la solución pasa por la introducción de un nuevo paquete tecnológico, que afecta también las fases anteriores y posteriores a la cosecha: plantas enanas, densificación de los montes, transporte de la fruta en la quinta en cintas transportadoras, poda sistemática, profundización del conjunto de actividades de vivero, manejo de monte y packing, tendientes a perfeccionar tamaño, calidad intrínseca y externa de la fruta.

5.4 Packing

La fruta cosechada ingresa a la planta de empaqueo en grandes cajones (bins). A continuación se la descarga sobre una cinta transportadora que la trasladará por los diversos procesos: a) lavado y descarte inicial, b) tratamiento sanitario y encerado, c) clasificación, d) embalado.

Si bien los criterios de clasificación o de calidad están centrados fundamentalmente en las características externas de la fruta, en algunas transacciones comerciales, pesan también algunos aspectos internos, como por ejemplo porcentaje de jugo, grado de dulzura, cantidad de sólidos, acidez, etc.. Más allá de que los parámetros de calidad interna de la fruta tengan distinto grado de importancia en las transacciones comerciales, este tipo de datos es exigido siempre por el comprador, a manera de control.

La calidad externa de la fruta no siempre está correlacionada con la calidad interna. Pero lo más frecuente es que el consumidor, tanto el extranjero como el nacional, compre "cosmética", apariencia y no calidad interna.

Lavado y descarte inicial

La cinta transportadora está inmersa en su parte inicial en agua, lo que permite fundamentalmente un lavado grueso de la fruta.

A continuación la fruta es sometida a la primera instancia de clasificación (de carácter visual y manual), que consiste en el descarte de la fruta en mal estado, muy rugosa, manchada o lastimada. Este trabajo es realizado principalmente por mujeres: "Yo le digo a la gente: saque la fruta que usted no se llevaría a su casa ni que se la regalaran." (Entrevista a Jefe de Packing)

En algunas empresas, se descartan también, en esta primera instancia, aquellas frutas que por su tamaño se sabe que son de difícil comercialización. En estos casos la clasificación es mecánica, mediante rodillos separados a una distancia determinada, lo que permite que caigan las frutas de menor tamaño.

La mayor parte de la fruta descartada tiene por destino su posterior procesamiento industrial como jugo.

Tratamiento sanitario y encerado

La fruta seleccionada sigue su curso por la cinta transportadora a una zona de lavado con agua clorada, luego tratamiento con fungicidas, encerado y secado.

La concentración de los fungicidas y de la cera depende de la variedad y del tipo de fruta. La cera cumple una doble función: cosmética, en tanto le confiere brillo a la fruta y de protección, porque permite que se conserve más tiempo fresca sin perder humedad.

En nuestro país, los equipos que se encargan del arrastre de la fruta desde su volcado inicial hasta la zona de lavado, desinfección y protección son máquinas de tipo electro-mecánico.

Clasificación

Los criterios de clasificación de la fruta son básicamente tres: color, tamaño (o calibre) e imperfecciones de superficie. Este último involucra aspectos tales como rugosidad, manchas, lastimaduras en la cáscara, etc..

La fruta puede ser clasificada según los tres criterios externos anteriormente mencionados directamente por el ser humano (manual y visualmente) o por medio de máquinas (electromecánicas o electrónicas). Actualmente, en nuestro país se utiliza una combinación ser humano-máquina.

La clasificación por tamaño es realizada por máquinas electromecánicas y más recientemente electrónicas. La clasificación por características de la superficie de la fruta es realizada manual y visualmente. Mientras la separación por color, en algunas empresas es realizada en forma visual y en otras en máquinas electrónicas que al mismo tiempo clasifican por tamaño.

Las máquinas electrónicas son capaces de clasificar la fruta en 6 colores diferentes - gracias a cuatro cámaras que leen en puntos diferentes del fruto y que luego realizan un promedio de las lecturas - y en 14 tamaños diferentes. La diferencia entre un diámetro (o calibre) y otro puede ser tan sólo de 3 o 4 mm, lo que indica la dificultad del ojo humano para apreciar esta ligera diferencia. Los modernos equipos electrónicos permiten trabajar a mayor velocidad, precisión y calidad. Mediante programación se fija el carril de avance y la mesa de embalaje en donde debe caer la fruta de determinada calidad, color y tamaño. La máquina además permite contabilizar la cantidad de kilos procesados de fruta, quinta por quinta, productor por productor, diferenciando según calidades, tamaño y color. Incluso permite saber cuánto de la producción tuvo por destino la exportación y cuánto mercado interno o descarte.

Las obreras clasificadoras realizan un trabajo que por el momento -salvo para el limón- sólo puede ser realizado por el criterio, el ojo y la mano humana: clasificar la fruta, según la calidad de la superficie, en primera, segunda y tercera categoría y eventualmente el descarte que haya pasado desapercibido en la primera etapa. La primera y segunda categoría son exportables, mientras la tercera está destinada a su comercialización en el mercado interno o su procesamiento como jugo.

La fruta de primera calidad prácticamente no presenta defectos de superficie, según la norma de la OCDE, correspondería hasta un 7 % de defectos, siempre que no sean de tipo cuarentenario y que no afecten la conservación de la fruta. La segunda calidad puede implicar hasta un 12 % de defectos de superficie. La tercera hasta 50 %. El resto es descarte.

En esta fase del proceso, las empresas presentan algunas diferencias. En algunas se realiza la clasificación en las tres categorías simultáneamente. Como son varias las personas que realizan esta tarea, aquellas que están colocadas en la parte inicial del pasaje de la fruta, realizan una clasificación primaria, separando fundamentalmente la tercera categoría. A medida que avanza la fruta, las restantes personas van realizando una clasificación progresivamente más afinada en primera y segunda categoría.

En otras empresas, la clasificación se realiza en dos etapas. La primera es una pre-selección consistente en la separación de la fruta no exportable, es decir la tercera categoría y eventualmente el descarte. Posteriormente la fruta pasa a una zona de selección en donde es clasificada en primera y segunda calidad.

En las empresas donde la clasificación por color es realizada en forma visual, la separación por este concepto es parte del proceso de clasificación por imperfecciones de superficie.

Esta fase del proceso, responsabilidad de las obreras clasificadoras, es fundamental porque da la pauta final de la apariencia de la fruta.

Es un trabajo "femenino". En las empresas uruguayas la clasificación se realiza visual y manualmente, en base a la experiencia, conocimiento y pericia de la mano de obra femenina: "No se requiere un gran esfuerzo físico, pero sí un gran poder de concentración y de atención centralizada en un punto, en una área muy pequeña". "El hombre no tiene capacidad para estar más de diez minutos seguidos prestando atención a algo. No tiene capacidad para estar ocho horas seleccionando fruta". (Entrevista s Jefe de Planta Industrial)

Debido a esa exigencia de concentración tan difícil de mantener durante un tiempo excesivo, en la mayoría de las empresas, existe rotación de tareas entre clasificación y embalaje, por lo menos de parte del personal.

Embalaje

Las frutas, ya clasificadas, caen en las mesas de embalaje.

Allí, los operarios embaladores las colocan en cajas de cartón o cajones de plástico.

En el caso del embalaje en cajas, las frutas deben colocarse en determinada disposición, lo que depende del tamaño del calibre y está estipulado en tablas. Una vez completa la caja, debe pesarse.

El calibre de la caja indica la cantidad de frutas que deben caber en la misma, hasta el ras, lo que corresponderá a determinado peso. El peso de la caja, por lo tanto, es una medida indirecta de la fiabilidad del proceso de selección por tamaño. El hecho de que la caja no cumpla con las especificaciones de peso es indicación de que el diámetro de la fruta no es el adecuado.

Algunas frutas de la capa superior de la caja, por razones de presentación, deben ser envueltas en papeles. A las demás se les coloca a mano o a máquina, un sello de papel que indica la marca.

Los cajones de plástico no son llenados según disposiciones específicas como en el caso de las cajas, solamente deben cumplir determinadas especificaciones de peso. Es por ello, que actualmente algunas empresas han comprado máquinas automáticas llenadoras de cajones.

Una vez completadas las cajas y comprobado que su peso se encuentra en el rango estipulado, se arman en pallets. El pallet lleva distinta cantidad de cajas y diferente disposición de las mismas según su tamaño, diseño y kilaje.

Luego al pallet se le colocan esquineros, se ata o enmalla y se identifica adjuntando información sobre el productor, la variedad de la fruta, el calibre, la calidad, el destino, etc..

Algunas empresas están implementando el sistema de código de barras en los pallets, lo que permitirá un mayor control tanto por parte de la empresa productora como del cliente (sin necesidad de papel y sin error alguno) sobre la identificación de la fruta, sus características, la cantidad embarcada, desembarcada, etc..

Los pallets y los cajones se llevan a depósito o eventualmente a cámara de frío (en caso de existir) mediante auto-elevadores.

Finalmente, son transportados en camiones hacia el puerto de salida del país.

Control de calidad

A todo lo largo del proceso existen diferentes instancias de control de la calidad. Dichos controles pueden ser realizados por los supervisores, tanto de clasificación como de embalaje. Y también a nivel operativo, mediante observación directa en las instancias de clasificación por calidad de superficie y/o color y mediante observación de la fruta, pesado de las cajas o dificultades para armar las cajas convenientemente, a nivel del embalaje.

Además de esas instancias, existe en casi todas las empresas el Laboratorio de Control de Calidad, generalmente pequeño. En dicho laboratorio se realizan determinaciones de porcentaje de jugo, acidez y grado de dulzura de muestras de frutas procesadas. Y también, sobre muestras de cajas tomadas al azar, se verifica el grado de cumplimiento de las frutas respecto a las especificaciones de tamaño, color y calidad. Es decir que existe un doble control de calidad: "uno formal y uno informal". También podría afirmarse que existe un control de calidad realizado por el departamento creado a tal efecto y auto-control, que como su nombre lo indica, es realizado por los propios operarios.

Antes de comenzar el proceso de empaquetado, el laboratorio toma muestras de frutas de las distintas quintas o de los distintos productores (si corresponde) y se realiza un control de calidad tanto interno como externo de la fruta. Esto permite conocer con anterioridad al proceso, cómo va a rendir el lote de producto en primera, segunda y tercera calidad y por lo tanto determinar la organización del trabajo de la planta de empaquetado: la velocidad de la cinta transportadora, la cantidad de personas necesarias en cada fase, etc..

Luego de finalizado el proceso, se sacan cajas de frutas como contra-muestras. Las empresas que cuentan con cámaras frigoríficas las guardan durante un tiempo equivalente al viaje de barco hasta el puerto de destino. A la llegada de la fruta, reciben un reporte de calidad y lo comparan con los análisis propios, correspondientes a la fruta de la contra-muestra.

Proceso de deverdizado

El proceso de deverdizado consiste en colocar las frutas de cáscara verde o verdosa en un ambiente especial con temperatura y humedad controladas, durante un plazo de 48 a 100 horas, lo que dependerá del color de la cáscara (cuanto más verde, deberá permanecer más tiempo).

A la cámara se le agrega etileno, que es el gas que en condiciones normales genera la fruta y que provoca las transformaciones químicas del cambio de color de verde a anaranjado.

En dicha cámara se logra producir en tres o cuatro días, lo que naturalmente se produce en veinte.

El control de temperatura, humedad, porcentaje de renovación de aire y cantidad de etileno se hace por medio de instrumentos, pero no necesariamente de tipo electrónico.

La máquina electrónica de clasificación por color se usa muy satisfactoriamente para el proceso de deverdizado. Esta máquina permite clasificar la fruta en distintos rangos de color verde, lo que está directamente relacionado a la cantidad de tiempo que la fruta debe permanecer en la cámara.

Transporte

Los cuidados fundamentales a tener con la fruta durante el transporte al puerto son fundamentalmente tres. Primero, evitar que la fruta se moje. Segundo, evitar lo máximo posible que la fruta se golpee y machuce, ésto implica que el viaje debe hacerse a una velocidad adecuada al estado del camino. Tercero, el tiempo de viaje tampoco debe ser excesivo debido a que se está transportando un producto perecedero y porque se debe evitar una exposición prolongada al sol.

Pero, la responsabilidad del productor no termina una vez embarcado el producto, sino que debe asegurarse que la fruta está en adecuadas condiciones de almacenamiento, de temperatura y humedad en el barco.

Muchas empresas han contratado servicios especiales de calidad, a efectuarse una vez llegada la fruta a destino. Los inspectores hacen un puntaje de la calidad del envío mediante determinaciones del estado de las cajas, del pallet, de las frutas, el color, defectos de la piel, etc.

Organización del trabajo

El modelo de organización empresarial de las plantas de empackado, en todos los casos, corresponde al modelo clásico pues existe división jerárquica entre las tareas de concepción y ejecución del trabajo y la coordinación de tareas se realiza mediante la vía jerárquica. Se pueden distinguir tres grandes tipos de estructuras jerárquicas en las plantas de empackado de las empresas en estudio: de tres, cuatro y cinco niveles (incluyendo a los trabajadores de base).

El trabajo en equipo y la comunicación, entre el jefe de packing y los encargados sección, en el caso, de emabalaje, fue sin embargo observado en la visita a un packing. La observación correspondió a un momento en que estaba cambiando tanto la variedad a ser empackada como la forma en que el cliente requería la presentación en las cajas. Esto obligó a conversaciones y a experimentación, por parte de los encargados, junto con el jefe, antes de poner a marchar el dispositivo.

Con la información de los negocios pactados, la variedad de fruta a empackar, los resultados del control de calidad previo que indica cómo va a rendir el lote de producto en las distintas calidades o en su defecto el conocimiento y la experiencia que se tiene al respecto, el jefe de packing determina la organización de la producción. Es decir, la velocidad de la cinta transportadora, la cantidad de personas necesarias en cada fase, el tipo de calidad de fruta

requerida, los calibres, el color, las mesas de embalado donde caerá determinado tipo de fruta, etc.

Las máquinas, tanto las electro-mecánicas como las electrónicas, tienen una consola central, desde la cual se opera el conjunto del proceso. La velocidad de la cinta transportadora es fijada centralmente, lo que depende del tipo, la variedad, la cantidad de fruta y también de la calidad de la misma.

La velocidad de la cinta y del proceso (toneladas de ingreso de fruta por hora) depende de tres factores socio-técnicos, por lo menos: a) la calidad externa (limpieza, imperfecciones de superficie) de la fruta que ingresa al packing, es decir, de la calidad lograda en la fase agrícola. b) cuidados específicos que se deben guardar en el proceso de packing para no malograr las frutas (que no se machuquen ni se golpeen o aprieten entre sí). El pasaje es por empuje de fruta, si pasa más fruta va más rápido. Pero hay un límite: la fruta no puede pasar una por encima de otra. c) la capacidad de toma rápida de decisiones y sin error o con la mínima cantidad de errores, por parte de las personas que realizan la fase de clasificación visual-manual de la fruta en primera, segunda y tercera categoría.

Además de los tres factores anteriormente expuestos, la velocidad del proceso global depende de su etapa final, es decir de la eficiencia de los embaladores. La acumulación de demasiada fruta en las mesas de embalado indica que la velocidad de la cinta es excesivamente alta.

La planificación de la producción realizada por el jefe de la planta se traduce en disposiciones concretas dirigidas a la persona que maneja la consola o tablero central de los equipos automáticos y al conjunto de los supervisores de la planta. Disposiciones que tienen relación con el tipo de calidad requerida (primera, segunda o sus múltiples variaciones), el tipo de embalaje a realizar (según el calibre de la fruta varía la disposición de las mismas), la caja a utilizar, el pallet y su acondicionamiento (a pedido del cliente).

En los equipos electrónicos, la persona que maneja la computadora central ingresa los datos necesarios y realiza el programa de clasificación por color y por tamaño, indicando la ruta a seguir y la mesa a la que llegará la fruta de determinadas características. Luego debe controlar que ninguna fruta se tranque en un electroimán, pues si tal cosa sucede no se cumple la programación.

El conjunto de los supervisores, con la planificación realizada por el jefe de planta (en algunos casos traducida en disposiciones por escrito) explican a sus subordinados el trabajo a realizar. Por ejemplo, el encargado de clasificación debe transmitir si la primera categoría es tal (primera limpia) o puede incluir algo de segunda (primera sucia), etc..

En nuestro país, claramente se pueden distinguir en las plantas de empaque, dos tipos de trabajo: el masculino y el femenino. Todo lo que es pre-selección, empaque de las frutas en las cajas, el manipuleo de las cajas, la distribución de las mismas, el trabajo en la línea es mayoritariamente femenino, mientras que la selección y clasificación es una tarea exclusivamente femenina. En cambio otros trabajos requieren cierto esfuerzo físico o son considerados masculinos: el volcado, la manipulación de los pallets, el manejo de auto-elevadores es masculino. Como así también el trabajo de mantenimiento de la planta.

Las personas que ocupan cargos de mayor responsabilidad son personal permanente de las empresas: todos o casi todos los encargados (a excepción de las encargadas de clasificación), personas que operan algún equipo específico, gran parte del personal de mantenimiento, etc.. Pero el grueso del personal de las plantas de packing es zafral.

5.5 Industria

La fruta descartada en el packing o cosechada directamente para ser industrializada ingresa a la planta de producción y es lavada con agua para sacarle la tierra y toda la suciedad que tenga.

A continuación la fruta entera entra a una máquina extractora, que separa simultáneamente y a gran velocidad, jugo, aceite y cáscara. Esta máquina permite trabajar con todas las variedades de citrus y con distintos tamaños de fruta.

El jugo que es trasladado por cañerías, pasa por tamices y por máquinas centrífugas que permiten regular el contenido de pulpa del jugo.

La concentración de jugo se hace por calor, a vacío. A medida que se va concentrando, se va bajando progresivamente la temperatura hasta 10 grados Celsius. El jugo posteriormente se conserva en cámaras a 20 grados Celsius bajo cero.

La cáscara de limón se vende a Dinamarca, para extracción de pectina. Pese a que dicha cáscara es rica en pectina (llega a tener hasta 30 %) no se extrae en Uruguay por problemas de escala de producción.

Las cáscaras de naranja y mandarina se secan, peletizan y se venden como alimento para el ganado.

En la planta de jugo se pueden procesar distinto tipo de variedades de cítricos diariamente y dentro de cada variedad, diferentes tamaños, lo que origina exigencias de cierta flexibilidad en el proceso (en el mix de producción). Ésto requiere cambios en los parámetros de ajuste de los equipos y puede dar lugar a cierta ineficiencia pero en general, los equipos están adaptados a la variedad.

La producción de jugo depende en gran medida del tipo de negocios pactados, es decir, de lo que el "cliente quiere": jugo de determinada variedad de fruta, concentración, cantidad de pulpa, envasado de una manera específica, etc..

En el caso de que la fruta no se adapte a las condiciones y especificaciones requeridas por el cliente, se fabrica un jugo estándar y posteriormente se busca comprador para tal tipo de producto.

De las seis empresas en estudio, una tiene planta de jugo recientemente certificada en las normas ISO 9000. Este hecho implica que todos los procedimientos de producción, control, envasado, almacenamiento, etc. están formulados en forma escrita.

El jefe de la planta planifica la producción diaria, según los insumos y las transacciones comerciales pactadas. Los supervisores determinan los parámetros de ajuste y los comunican a los operarios, que siguen los procedimientos escritos.

También en la planta industrializadora donde se entrevistó al jefe, este manifestó que, en el proceso de implantación de las normas ISO 9000, se originó una dinámica - no derivada de las normas - que llevó a trabajar en equipo al jefe y a los encargados de sección y de laboratorio, para el análisis y solución de determinados problemas, y que dicha dinámica se mantuvo como forma de trabajo después de obtenida la certificación.

El personal que trabaja en la planta de jugo es mucho más reducido que el que lo hace en el empacado. A excepción del Laboratorio de Control de Calidad, cuyo personal es femenino, el resto de los trabajadores son hombres. La mayoría del personal es zafral.

6. EMPLEO Y PERFIL DE LA MANO DE OBRA

6.1 Tres mercados de empleo

La investigación permite establecer que dentro del complejo citrícola uruguayo coexisten tres mercados de empleo principales, que estos mercados son diferentes y no están conectados entre sí:

- permanentes
- zafrales de cosecha
- zafrales de empacado

Otras dos situaciones de empleo también están presentes, aunque en forma secundaria: zafrales de industria y trabajadores contratados para tareas específicas.

El cuadro a continuación muestra que los zafrales de industria en el año 1994 son apenas un 1.7% de los trabajadores del complejo citrícola.

Los trabajadores contratados para determinadas tareas no están contemplados en el cuadro. En general, se trata de trabajadores zafrales, principalmente cosecheros, que luego de terminada la zafra siguen trabajando en la empresa en actividades de la fase agraria, como poda, tratamiento fitosanitario, mantenimiento, etc, constituyendo un ciclo anual de trabajo polivalente, similar al de muchos trabajadores permanentes. Se estima que esta situación de empleo afecta alrededor del 20% de los zafrales de cosecha. También se da

esta situación en el packing de una empresa de Salto, que trabaja casi todo el año. En todas las empresas hay una cierta estabilidad de este personal, que acaba trabajando en la empresa casi todo el año, pero no tienen ninguno de los derechos de los trabajadores permanentes.

Cuadro 7 - Empleo en el pico de la zafra (año 1994)		
	TOTALES	PORCENTAJE
PERMANENTES	1.549	15.3%
ZAFRALES	8.554	84.7%
cosecha	4.517	52.8%
empacado	3.892	45.5%
industria	145	1.7%

NOTA: a) Las cifras totales de permanentes y zafrales fueron tomadas de CHNPC (1995:4). Corresponden a las 12 mayores empresas, consideradas expresión del conjunto del complejo agroindustrial del sector. b) El desglose de las cifras fue hecho a partir de las proporciones observadas en las 6 empresas tomadas para estudio de caso en la presente investigación.

Cuadro 8 - Composición del empleo por sexo		
	HOMBRES	MUJERES
PERMANENTES	86.0%	14.0%
ZAFRALES	64.3%	35.7%
cosecha	92.1%	7.9%
empacado	16.0%	84.0%
industria	99.7%	0.3%

NOTA: Estimación realizada a partir de los resultados de la Encuesta a Cosechadores del Citrus (1996) y la información proporcionada por las seis empresas seleccionadas para la presente investigación. La comparación de estos datos con los referidos a años anteriores, muestra una acentuada tendencia a la masculinización de los empleados de la cosecha y a la feminización del empacado. (Ver De León y Speciali, 1995)

Una primera gran división del mercado de empleo del complejo citrícola se da, por lo tanto, entre permanentes y zafrales, a partir de la forma contractual que asume la zafralidad.

Los trabajadores permanentes tienen un contrato anualizado de trabajo. Se desempeñan en trabajos de gestión, de administración y como obreros u oficiales, estos dos últimos frecuentemente rotando (polivalencia) en las actividades de vivero, manejo de la plantación, riego, mantenimiento de equipamientos, packing, cosecha, etc.

Los empleados zafrales trabajan en la cosecha y en las plantas de empacado y de industria. Son contratados cada año.

Como se ha visto, a partir de la organización que se han dado las empresas y el sector, altamente integrada y verticalizada, predomina ampliamente la contratación directa por las empresas de los zafrales de cosecha. En esa situación, el salario tiene como base el día trabajado (en las tres empresas de Salto), el día y un porcentaje sobre el número de bolsas recogidas (en una empresa de Paysandú) o el número de bolsas (en las otras dos empresas). En Salto, cuando en forma marginal ocurre la tercerización de la contratación de los zafrales en la cosecha, predomina el salario "por tanto" (bajo dos formas principales: a) las cuadrillas se dividen en grupos de 4, por ejemplo, que depositan en el mismo cajón, recibiendo la paga por cajón de fruta cosechada y b) por camisa llena).

Los empleados zafrales de empacado también son contratados directamente por la empresa. Tienen derecho legal a seguro de paro, cada dos años, si registran 6 meses de trabajo. Algunas empresas de Salto inscriben en el seguro de paro también a los cosecheros que cumplen 6 meses de trabajo, extremo que no realizan las empresas con sede principal en Paysandú, considerándose esa operación no legal y de competencia desleal.

Una segunda mirada a los cuadros muestra que el empleo circúsculo es sexuado.

El sexo, junto con la forma de contrato, es una de las determinaciones fuertes para distinguir los tres mercados de empleo entre permanentes, zafrales de cosecha y zafrales de packing.

Los resultados de la investigación muestran que la segmentación del mercado de trabajo en esos tres mercados también pasa por la edad, por la escolaridad y por los niveles de pobreza de los trabajadores.

Así, el cuadro siguiente resume esas variables, destacando lo que predomina en cada situación de empleo.

Cuadro 9 - Forma del contrato, actividad, sexo, edad

, escolaridad y nivel de vida	
PERMANENTES	Masculino Mayores de 30 años
COSECHA	Masculino Menores de 25 años Primaria completa e incompleta Indigentes y pobres
EMPACADO	Femenino Menores de 30 años Enseñanza media completa e incompleta Pobres

- * El mercado de empleo de los permanentes es "masculino" en un 86%, estando el empleo femenino concentrado en las actividades de administración. Predomina el grupo de los que tienen entre 30 y 50 años (56%) .
- * El empleo zafral de cosecha es, nuevamente, "masculino" en un 92.1% . El grupo más significativo es el de los menores de 25 años (39.6%), indigentes y pobres (el ingreso en el hogar del 24.6% de los cosecheros es menor a US\$ 184 y del 47.4%, menor de US\$ 276), de baja escolaridad (61.4% hasta 6 años de escolaridad).
- * El empleo zafral de empacado es "femenino" en un 84%. Predominan los menores de 30 años (53.5%), con enseñanza media completa o incompleta (78.6%).

6.2 Empleo zafral actual y proyección al 2004

Como se ha señalado, se espera una duplicación de la producción en los próximos años, una modificación de la distribución de los volúmenes y de las variedades producidas a lo largo del año zafral y mayores exigencias de calidad del producto y del servicio comercial.

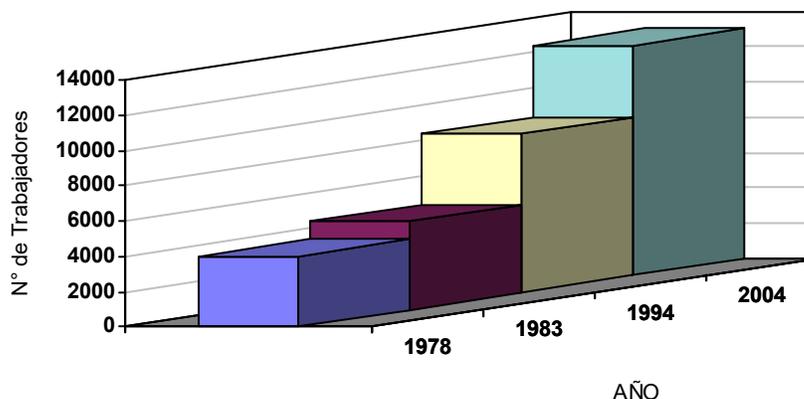
Debido a la significación estratégica de la cosecha y al problema detectado, de escasez e inestabilidad de los cosechadores, trataremos aquí de la evolución cuantitativa del empleo zafral y de las previsiones relativas al empleo zafral, especialmente el empleo en la cosecha.

Es posible preveer un crecimiento del volumen de empleados permanentes y de empleados contratados por tarea. Pero en este segmento del empleo citrícola no se visualizan, en lo inmediato, grandes cambios en términos cuantitativos ni problemas de oferta de trabajo. Allí lo que muy probablemente

ocurrirá, en algunas empresas, son cambios en la profesionalidad de estos trabajadores, vinculados a cambios en el trabajo y en la capacitación.

Gráfico 8

URUGUAY: EVOLUCION DEL EMPLEO ZAFRAL EN EL PICO DE LA ZAFRA



Fuente: Elaboración propia en base a información de la CHNPC, para los años 1978-1994 y, para el año 2004, en base a la estructura varietal de 5 empresas seleccionadas.

El Gráfico 8 muestra que el empleo zafral en el complejo citrícola duplicó entre 1978 y 1994, pasando a ser, en 1994, de unos 8.500 trabajadores. La estimación hecha para el año 2004, de 13.000 trabajadores zafrales en el pico de la zafra, se construyó: a) sobre el supuesto de no haber cambios en las formas de producción y, por lo tanto, en la productividad del trabajo y b) a partir de la información sobre la estructura varietal brindada a la presente investigación por 5 de las empresas mayores.

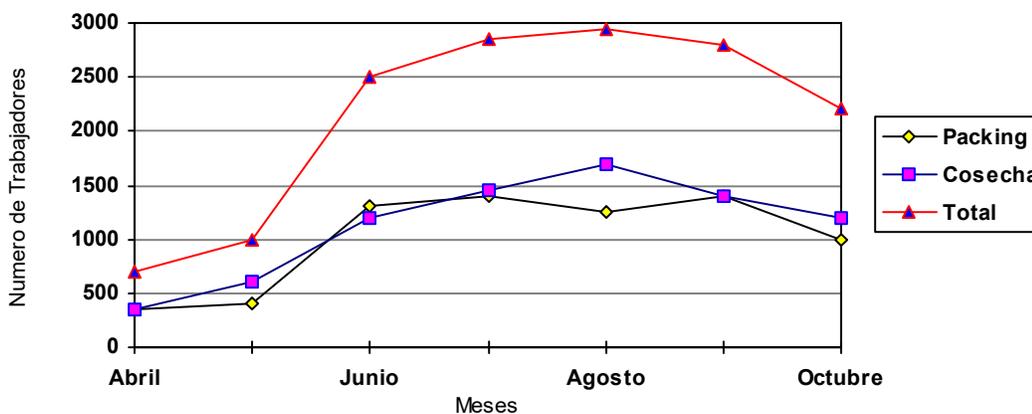
Cabe observar que la duplicación de la producción no lleva a la duplicación del número de empleados zafrales en el pico de la zafra. Esto tiene su origen en los cambios operados en la composición varietal, que hacen que los volúmenes de producción y de empleo se distribuyan de otro modo a lo largo del año zafral.

Gráfico 9

DISTRIBUCION MENSUAL DEL EMPLEO CITRÍCOLA ZAFRAL 1997

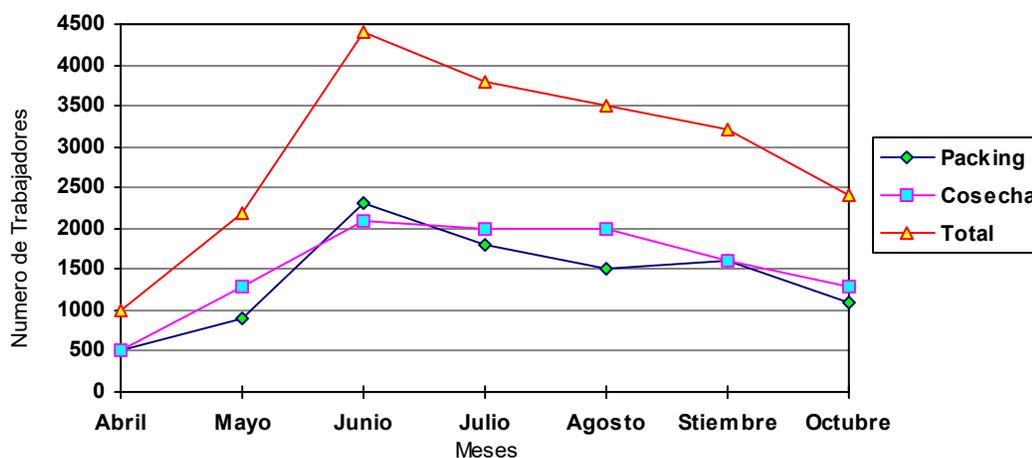
COSECHA Y PACKING

(Estimado)



Fuente: Consolidado de la estructura varietal de 5 empresas mayores

Gráfico 10
DISTRIBUCION MENSUAL DEL EMPLEO CITRÍCOLA ZAFRAL 2004
COSECHA Y PACKING
(Estimado)



Fuente: Consolidado de la estructura varietal de 5 empresas mayores

Los gráficos 9 y 10 corresponden al empleo zafral de 5 mayores empresas, en el supuesto que se mantengan las actuales condiciones de trabajo. Muestran que el pico de la zafra se trasladará de los meses de julio a setiembre para los meses de junio y julio. En el mes de junio el empleo zafral crecería en un 80 % en relación a los actuales niveles, siendo el porcentaje de crecimiento algo menor para julio. Los otros crecimientos más significativos se darían en mayo, con un 125% y abril, con un 80 %. En cambio, en los meses de julio y agosto, el crecimiento sería de alrededor del 30% y en setiembre de tan sólo un 16%.

Haciendo una proyección al sector del consolidado de las 5 empresas, se obtiene la cifra de 13.000 empleados zafrales

en el pico de la zafra 2004, o sea más de un 50% de trabajadores zafrales que en 1994. La otra modificación es que el pico de la zafra abarca tres meses, en lugar de uno, como en el presente. En relación a los cosecheros se demandarían unos 6500 cosecheros durante los meses de junio a agosto contra los actuales 4500 del mes de agosto.

Con esas cifras virtuales es posible dar una dimensión concreta al problema que la investigación y algunas empresas ya reconocen como existente en la cosecha, de escasez e inestabilidad de la mano de obra.

Los resultados de la investigación indican, por un lado, que habrá cambios en el trabajo y en las formas de productividad. Varias empresas ya están profundizando la informatización y la robotización de los packing y se espera una generalización de este cambio tecnológico. En la cosecha, sin embargo, por el momento, sólo una de las empresas se ha dispuesto a empezar a encarar cambios.

De cualquier modo, el desafío de los números antes expuestos es considerable, sobre todo en relación a la cosecha. Allí, el problema ya se presenta como escasez e inestabilidad de la oferta de trabajo - extremo no verificado en el empaclado -. Por lo tanto su encaramiento va más allá del establecimiento de nuevas formas de productividad del trabajo, involucrando, como se verá, la propia identidad y perfil de los trabajadores - sus condiciones de existencia, el marco contractual, el entorno social.

6.3 Trabajadores permanentes

El análisis de los trabajadores que tienen un contrato anualizado en las empresas citrícolas tiene dos fuentes primarias: a) la repuesta a un formulario, por parte de las seis empresas seleccionadas (Anexo A) y b) cerca de 30 entrevistas a gerentes agrícolas e industriales, jefes de packing, mandos medios y operarios de quinta y de packing de las seis empresas y a dirigentes sindicales del UTRIA y del SUDORA.

Sexo, edad, escolaridad

Las seis empresas consideradas contratan a un total de 716 trabajadores. En cada una de ellas el personal permanente oscila entre 83 y 182 trabajadores.

La primera característica sobresaliente de este mercado de trabajo es su alto índice de masculinidad ya que el 86 % de

los trabajadores son hombres. El porcentaje de varones entre los permanentes oscila, según la empresa, entre un 76% y un 93 %.

La segunda característica a destacar es que la mayoría de los trabajadores permanentes no son jóvenes: casi el 56 % tienen edades que oscilan entre los 31 y los 50 años y el 20 % son mayores de 51 años.

Esta característica relativa a las edades del personal permanente puede estar demostrando que aunque las empresas tengan interés en contratar trabajadores jóvenes, desean sobre todo contar con el personal más experiente y eficiente. Una forma de retenerlo es a través de un empleo efectivo y otra manera probablemente sea, promoviendo dentro de lo posible, una carrera profesional interna.

Prácticamente todos los trabajadores efectivos tienen educación primaria completa y muchos han cursado algunos años en la Universidad del Trabajo, principalmente los supervisores y la mayoría del personal de mantenimiento con capacitación específica en mecánica, electricidad, soldadura, etc.. Pero también hay algunos trabajadores de mantenimiento (incluso encargados), en particular personas mayores de 50 años, que no han cursado UTU pero que se han destacado por su experiencia, amor "por los fierros" y que han aprendido en la práctica.

Gran parte del personal administrativo, que es casi exclusivamente femenino, tiene secundaria completa o por lo menos cursado el primer ciclo.

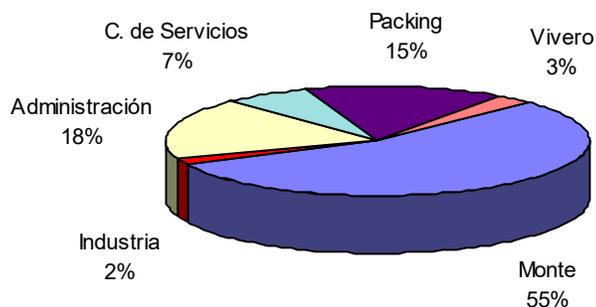
El nivel de instrucción de los trabajadores permanentes que se desempeñan en el empaclado, planta de jugo y en tareas administrativas es mayor que el de los trabajadores de la fase agraria.

Distribución de los trabajadores permanentes según áreas funcionales y fases del proceso de trabajo

Gráfico 11

TRABAJADORES PERMANENTES

Distribución por áreas funcionales y fases del proceso de trabajo



Nota: La denominación "Central de Servicios" corresponde a una de las empresas. Esta posee un área centralizada que presta servicios al resto de las actividades productivas (vivero, monte, cosecha, packing, mantenimiento, etc.), gestionando y administrando la mano de obra para las mismas. La mayor parte de estos trabajadores está destinada a la fase agrícola.

El Gráfico 11 muestra que la mayor parte del personal permanente (el 55 %) trabaja en implantación y manejo de monte, casi la quinta parte (el 18 %) en el área administrativa y el 15% en el empaclado. Las demás áreas funcionales cuentan con un número pequeño de trabajadores.

El análisis por empresa muestra diferencias significativas.

Una de las empresas salteñas tiene una distribución más equilibrada del personal permanente entre monte y packing, lo cual refleja, en la composición del personal, dos aspectos de su estrategia y de su estructura: a) el hecho de agrupar decenas de productores agrícolas que remiten a su empaclado y b) la producción secundaria de productos no cítricos. Como dicha empresa procesa otras variedades de fruta y además productos hortícolas, el trabajo en la planta de empaclado se extiende durante casi todo el año y se requiere allí mayor cantidad de personal permanente.

La segunda diferencia hace a la proporción de personal administrativo. En dos de las empresas salteñas la proporción de administrativos en el total de permanentes es muy superior a las demás, llegando a ser entre 5 y casi 18 puntos porcentuales de diferencia. En contrapartida, una de las empresas de fuera de Salto está muy por debajo de la media señalada en el Gráfico, con un peso de los administrativos inferior a 10% en el total de permanentes.

Esta segunda diferencia en la composición del personal permanente, relativa a la proporción de personal administrativo, probablemente tenga relación con organizaciones y estilos de gestión muy diferentes encontrados en las seis empresas seleccionadas, y ya señalados en el Capítulo 3, entre organizaciones de estilos patrimonial, jerárquico-funcional y desconcentrado. La diferencia se reitera, como se verá, para la estructura de mandos.

El personal masculino trabaja fundamentalmente en la fase agraria (el 58 %), en segundo lugar en el empackado (casi el 17 %) y en tercer lugar en el área de administración (el 13 %).

En cambio, las mujeres se desempeñan preferentemente en el área administrativa (casi el 49 %) y en las chacras (el 39 %). Es necesario destacar que el personal femenino que trabaja en las quintas de empresas de fuera de Salto, lo hace principalmente en su calidad de administrativo, siendo que en uno de los casos, como se ha señalado en el Capítulo 3, lo hace en una administración desconcentrada muy pegada a la gestión de la producción y del personal. También aparecen más mujeres en el personal permanente de packing de la empresa salteña, antes mencionada, que trabaja casi todo el año.

Distribución del personal efectivo según categorías ocupacionales

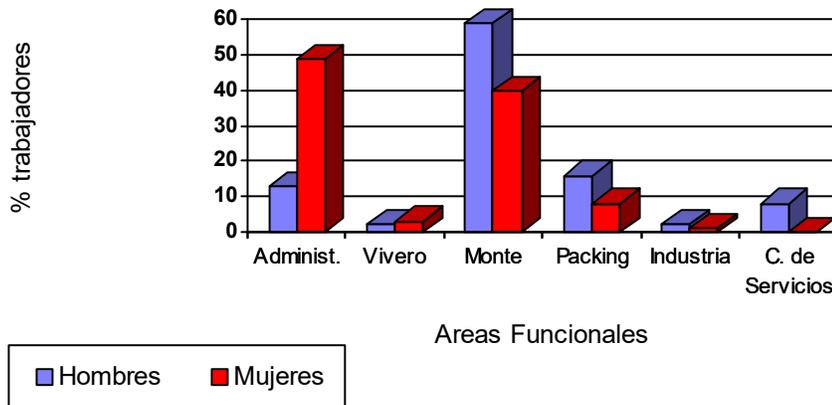
La categoría ocupacional más numerosa entre los empleados permanentes es la de operarios de producción (tractoristas, viveristas, etc.), con un 37.8% del total de los empleados permanentes. Le siguen los mandos medios, con un 17%, los trabajadores técnicos (mantenimiento, electricistas, mecánicos, etc.), con un 12.6%, y los empleados administrativos, con un 11.3%. Los cargos de dirección (propietarios, gerentes, directores), jefes y sub-jefes y trabajadores en tareas de servicio, ocupan porcentajes menores, de 4.1%, 8.0% y 8.5% respectivamente.

El análisis por empresa indica diferencias importantes entre las empresas de Salto y las otras tres empresas seleccionadas. La categoría de capataces y supervisores tiene un peso sensiblemente superior en la estructura de las categorías ocupacionales de las empresas salteñas.

Una de las empresas salteñas, a su vez, se distingue de todas las otras por el elevado porcentaje del personal de dirección (10 %), por el hecho de que los trabajadores que se desempeñan como capataces y supervisores ascienden al 43 % del

personal permanente y porque, no cuenta con ningún trabajador permanente de las categorías de operarios de producción y de servicio. Según un dirigente del SUDORA, estos trabajadores son contratados como zafrales o por tarea, a pesar de trabajar cerca de 11 meses al año (entrevista a dirigente sindical).

Gráfico 12
TRABAJADORES PERMANENTES
Distribución por áreas funcionales según género



El gráfico muestra que los hombres se desempeñan fundamentalmente como trabajadores con calificación operativa y en segundo término como capataces. Mientras, las mujeres son mayormente administrativas o trabajadoras con calificación operativa.

Es muy reducido el número de mujeres que se desempeñan como gerentes, jefes, sub-jefes o supervisoras. En esas tres categorías hay solamente 9 mujeres, es decir casi una décima parte del personal femenino, mientras que en el caso de los hombres, una tercera parte ocupa funciones de dirección y de mando. Únicamente en una empresa, salteña, hay mujeres que desempeñan funciones de dirección.

Distribución del personal efectivo según antigüedad

Dos de las empresas no brindaron datos de antigüedad de los permanentes. Con datos correspondientes a las otras cuatro empresas, se puede concluir que más del 40 % del personal permanente tiene una antigüedad en la empresa entre 5 y 10 años y una tercera parte de los trabajadores efectivos una antigüedad mayor de 10 años.

6.4 Trabajadores zafrales de packing

Con la finalidad de obtener un perfil de la fuerza de trabajo de las plantas de empacado se realizó una encuesta a trabajadores de packing de dos empresas en estudio: una

sanducera y otra salteña. Se entrevistó a un total de 84 trabajadores. La encuesta se realizó en el mes de mayo de 1997. (ver cuestionario en Anexo A)

Sexo, edad y escolaridad

Se verifica que, contrariamente al trabajo permanente y al zafral de cosecha, el zafral de packing ocupa personal mayoritariamente femenino.

Las mujeres son contratadas para realizar tareas correspondientes a la categoría de trabajadores con calificación operativa y en tareas de servicio. También son contratadas mujeres que se desempeñan como supervisoras de clasificación y/o de embalaje, pero en el total del personal zafral constituyen un porcentaje no significativo. El personal contratado en la post-zafra para tareas de mantenimiento es masculino.

Los trabajadores del empackado son mayormente jóvenes, pero no tanto como los de la cosecha. Más de la mitad (53,5 %) tiene menos de 30 años. En el rango de edades comprendido entre 31 y 40 años se encuentra casi una tercera parte del personal. Solamente un 7,2 % supera los 45 años de edad.

El nivel de instrucción de los trabajadores zafrales del empackado es alto, tanto comparado con los otros segmentos de empleo del sector como en relación a las medias urbanas de los Departamentos de Salto y Paysandú.

El rango representativo es el de los que tienen enseñanza media completa o incompleta (sea UTU o Secundaria), con un 78.6%, siendo que un 13 % la ha completado, acumulando 12 años de escolaridad. Esto expresa niveles educativos similares o superiores a los encontrados en las empresas industriales y superiores a las medias urbanas departamentales ⁷. La opción Enseñanza Secundaria es preferida a UTU, debido a la alta proporción de población femenina en la muestra. Un 2,4 % de los trabajadores ha cursado por lo menos algún año de enseñanza terciaria.

⁷ Las medias de la población urbana de más de 18 años de los Departamentos de Salto y Paysandú oscilan en torno de un 52-54% para primaria completa e incompleta y de un 35-36% para enseñanza media completa e incompleta. DGEC, 1997.

El nivel de instrucción formal de los trabajadores zafrales del empacado se diferencia según el género. Hay un 5 % de mujeres que no ha completado enseñanza primaria. Respecto a la enseñanza de nivel secundario, las mujeres prefieren el liceo a la UTU. El 56 % de la población femenina ha cursado por lo menos algún año de Enseñanza Secundaria, mientras que en el caso de los hombres dicho porcentaje es de 28 %.

Los hombres, en cambio, prefieren UTU: mientras un 36 % tiene cursado por lo menos un año de UTU, esa proporción en el caso de las mujeres desciende a 22 %.

Características socio-económicas del hogar

El total de trabajadores entrevistados viven en la capital de su Departamento.

El ingreso que perciben los trabajadores del packing es el principal de su hogar en el 31% de los casos.

Para el 27% de los hogares el principal ingreso corresponde al esposo de la entrevistada. Probablemente el trabajo zafral en el packing por parte de las mujeres sea considerado en los hogares como trabajo secundario: un complemento al ingreso aportado por el jefe de hogar.

En una quinta parte de los hogares el ingreso principal no es aportado ni por el entrevistado ni por su pareja, sino por otra persona. Ésta es la situación de los trabajadores más jóvenes y solteros.

En las empresas donde se paga menos, un trabajador zafral percibe entre 65 y 70 pesos por día. Ésto significa que un salario mínimo corresponde a trece días de trabajo. Trabajando un mes entero, los trabajadores zafrales percibirían en promedio (dado que existen diferentes categorías) entre 1.600 y 3.100 pesos, según la empresa.

Si se considera que los hogares que perciben menos de 200 dólares son indigentes y entre 200 y 400 dólares son pobres (criterio de medición de pobreza por ingreso que hace CEPAL), la situación para los trabajadores del packing es que casi una quinta parte de los hogares de donde provienen viven en situación de indigencia y casi una tercera parte son pobres. Por tanto, más del 50 % de los hogares se encuentran bajo la línea de pobreza. Sin embargo, un tercio de los trabajadores no son pobres. En todos los rangos, se establecen diferencias con los zafrales de cosecha, que son notoriamente más pobres.

Zafralidad y ciclo anual de trabajo

Los trabajadores entrevistados, como se afirmó anteriormente, son en su mayoría zafrales (85,7%) de esas empresas, lo que significa que solamente parte del año se dedican a trabajar en el packing.

Pero pese a esa zafralidad, interesa saber si en las empresas se conforman mercados internos de trabajo "estables" año a año, es decir si el plantel de trabajadores es el mismo o aproximadamente el mismo todos los años o si por el contrario, los trabajadores suelen cambiar de empresa y de trabajo.

Los porcentajes referidos a su permanencia en la empresa y en el trabajo zafral de packing son similares a los de los cosecheros y diferentes de la de los trabajadores permanentes, analizada en el ítem anterior (6.3), indicando, sobre todo, una importante, rotatividad interzafra, aunque menor que la de los cosecheros. Estas características comunes y sus matices estarían directamente vinculadas a la inestabilidad propia de esta población predominantemente joven y pobre que actualmente atrae la zafralidad citrícola en Uruguay.

Más de la mitad de los trabajadores (un 51 %), desde que comenzaron a trabajar en el sector, lo han hecho en la misma empresa. Aproximadamente un 11 % es la primera vez que trabaja en el citrus y un poco más de la tercera parte de los entrevistados ha trabajado en diferentes empresas.

Casi un 30 % tiene una antigüedad en la empresa menor a 2 años y solamente un 44 % tiene una antigüedad mayor a 5 años. Sin embargo, una fracción significativa del personal que trabaja en el packing (casi un 30 %) tiene una antigüedad en la empresa de 5 a 10 años.

Por otro lado interesa saber el grado de vinculación del trabajador zafral del packing con la citricultura. ¿Esa relación se da solamente a través del trabajo en el empacado o se extiende también a otras actividades?

La encuesta dio por resultado, esperado, naturalmente, por el pico de empleo que provoca la zafra, que estos trabajadores son esencialmente trabajadores zafrales de packing citrícola, del mismo modo que los cosecheros en la cosecha de citrus. Solamente un 17 % desempeñan o han desempeñado otras actividades en el sector citrícola fuera de la zafra de citrus. Como se verá, entre los cosecheros, el porcentaje de permanencia en la citricultura luego de la zafra

es algo superior (24%). Sin embargo, dada la estrategia de la empresa salteña de trabajo de packing de otras zafras, el 11% de los entrevistados manifestaron que vuelven a ser contratados para el mismo packing luego de la zafra citrícola.

En forma similar a los cosecheros, las actividades en el sector fuera de la zafra corresponden fundamentalmente a la fase agraria, la cosecha o el manejo de monte (en particular realizando tratamientos fito-sanitarios contra el cancro).

¿Los trabajadores zafrales del packing tienen alguna estrategia de empleo que los resguarde del desempleo post-zafra citrícola? ¿Existen actividades zafrales encadenadas durante el año que permitan reducir el impacto negativo de los trabajos estacionales?

No, pues solamente 14 % de los trabajadores desarrollan actividades en otras zafras. Incluso la abrumadora mayoría de éstos, a su vez, continúan vinculados al packing, pues trabajan en el empaqueo de productos fruti-hortícolas de la empresa salteña donde se realizó la encuesta. El resto trabaja en la cosecha de manzana y papa y en la esquila.

La alta proporción de trabajadores que se desempeñan en el empaqueo fruti-hortícola según la encuesta no es representativa de lo que ocurre realmente en el mercado de trabajo zafral de packing, dadas las características de la muestra (casi un 62 % de los trabajadores entrevistados trabajan en la empresa salteña referida, que es la única de las estudiadas que procesa productos fruti-hortícolas fuera de la zafra del citrus).

¿En qué otras actividades se desempeña el resto de los trabajadores zafrales del packing - es decir el 72 % - una vez terminada la zafra del citrus?

La encuesta revela que es muy alta la proporción de personas afectadas por el desempleo una vez terminada la zafra del citrus (casi 36 %).

La gran mayoría (el 90 %) de las personas desempleadas son mujeres. En esos casos el ingreso principal del hogar es el ingreso del esposo o de otro familiar y su trabajo en el packing es considerado un complemento.

Las mujeres que trabajan en la post-zafra del citrus lo hacen preferentemente en el servicio doméstico y en forma no significativa como empleadas en comercios o en trabajos por cuenta propia (modistas o en changas).

Mientras los hombres trabajan en otras industrias, en el mantenimiento del packing y en trabajos por cuenta propia (venta informal o changas).

Las posibilidades de trabajo serían muy escasas y los empleos que existen son precarios. Esta situación laboral sería uno de los elementos determinantes de la inestabilidad laboral de estos trabajadores y del bajo nivel socio-económico de los hogares de los cuales provienen estos trabajadores.

Sin embargo, el peso elevado de las mujeres en la mano de obra de empaçado, hace que no existan indicios de escasez de oferta de trabajo, como ocurre en la cosecha.

Opiniones y expectativas sobre las condiciones de trabajo y de contrato

En el numeral anterior vimos que el vínculo por excelencia con la citricultura de los trabajadores de planta de empaçado es el proceso de packing.

¿Qué piensan de su trabajo y cómo lo viven? ¿Les gusta su trabajo, se sienten identificados con él o por el contrario desearían cambiar de empleo si tuvieran oportunidad?

En relación al primer interrogante se les pidió que citaran los dos aspectos que consideraban peores del trabajo en el packing.

La mayor parte de los trabajadores consideraron que los dos aspectos peores eran el carácter precario del empleo y las bajas remuneraciones (un 26 % cada uno). Mientras un 7 % de los trabajadores se inclinó por las malas condiciones de trabajo (trabajo pesado e insalubre).

En segundo término fueron considerados como aspectos peores las bajas remuneraciones y el hecho de que no se trabaja en mal tiempo.

Respecto de los aspectos que consideraban mejores para trabajar en el packing de una empresa, en primer lugar fue citada la posibilidad de trabajar todas las zafras (un 8 % de los trabajadores) y el horario de trabajo conveniente (un 3,6 %).

En todos los casos es muy alta la cantidad de trabajadores que prefiere no opinar. Tal vez porque nunca reflexionaron sobre estos temas, tal vez porque no tengan otra

opción de trabajo y porque no perciben en la citricultura ni fuera de ella indicios de cambios favorables a sus condiciones de empleo.

No parecen sentirse identificados con el trabajo en el packing. De los trabajadores para los cuales el packing no es su primer desempeño laboral, solamente un 15 % de los mismos preferiría no cambiar este trabajo por otro anterior.

Considerando a los trabajadores que cambiarían el trabajo en el packing por otro empleo anterior, el 26 % prefiere el trabajo en comercios y el 22 % desearía cualquier otro empleo que fuera estable o mejor remunerado. El resto de los trabajadores reparte sus preferencias entre la industria frigorífica, el empleo público, el trabajo por cuenta propia y la construcción.

Ante la pregunta si cambiarían el trabajo en el packing por otro que les gustaría tener, casi las tres cuartas partes de los trabajadores manifestaron su interés en cambiar de empleo.

Considerando a los trabajadores que desearían cambiar el trabajo en el packing por otro empleo, el 32 % prefiere cualquier otro, siempre y cuando sea efectivo o mejor remunerado y casi el 10 % prefiere el trabajo en comercios. El resto de los trabajadores reparte sus preferencias entre tareas administrativas, trabajo por cuenta propia, construcción, enfermería, empleo público e industria frigorífica.

Parecería que trabajan en el packing porque no hay otra opción. No se sienten identificados con su trabajo, incluso más de los dos tercios preferirían que sus hijos o familiares directos no trabajasen en el packing.

Aspiraciones de capacitación de los trabajadores

En la encuesta realizada se preguntó a los trabajadores cuáles serían las dos tareas que les gustaría aprender (aparte de la que realizan) dentro de la propia empresa.

El porcentaje de abstención fue alto, un 40.5%, lo que estaría indicando la falta de interés en aprender otra tarea relativa a la citricultura.

De los que contestaron que les gustaría aprender otra tarea en la empresa, las tareas preferidas correspondientes a la primera opción fueron computación (por un 31 % de los

trabajadores), tareas administrativas (8 %), oficios propios de mantenimiento: electricidad, mecánica, tornería, electrónica, soldadura (por un 6 % de los trabajadores) y conocimiento de la citricultura en general (5 %).

Las tareas preferidas correspondientes a la segunda opción fueron manejo de autoelevador (por un 5 % de los trabajadores), computación, tareas administrativas y laboratorio de control de calidad (cada una de ellas preferida por un 4 % de los trabajadores).

En la encuesta, además, se les preguntó a los trabajadores sobre sus aspiraciones de capacitación, en particular se les pidió que indicasen dos temáticas que tendrían interés y voluntad de aprender.

El porcentaje de abstención no fue tan alto como en el caso anterior. Esto, coincidentemente con las respuestas que indican una baja identificación con el trabajo de packing, estaría indicando la voluntad de aprender algo diferente a las tareas que se desempeñan en la citricultura con la finalidad de trabajar en otro sector de la economía.

A la primera opción contestaron las tres cuartas de los trabajadores y a la segunda el 48% de los mismos.

Las temáticas preferidas correspondientes a la primera opción fueron computación (por el 43% de los trabajadores), hotelería (por el 8 % de los trabajadores), oficios propios de mantenimiento: electricidad, mecánica, tornería, electrónica y soldadura (por el 7 % de los trabajadores), tareas administrativas y enfermería (por el 4 %). Las temáticas preferidas correspondientes a la segunda opción fueron tareas administrativas (10% de los trabajadores), computación y cocina, repostería (cada una por el 8% de los entrevistados) y oficios propios de mantenimiento (por el 7 % de los trabajadores).

Los resultados de la encuesta son contestes con las manifestaciones hechas por trabajadores entrevistados a nivel individual.

A la gran mayoría de los trabajadores (tanto hombres como mujeres, permanentes como zafrales) les gustaría aprender computación y algunos además programación.

El personal masculino, en especial, los trabajadores de mantenimiento y muchos encargados de embalaje desean realizar cursos de mecánica, electricidad y/o soldadura.

En algunos casos, especialmente en las empresas donde hay cámaras de frío, desean además tener conocimientos sobre refrigeración.

Pero, además los trabajadores de mantenimiento visualizan la necesidad creciente de especialización en electrónica, conocer el mecanismo de funcionamiento de las máquinas modernas que son "cada vez más complicadas".

Interesa resaltar que algunos trabajadores de plantas de empacado, sobre todos los mandos medios permanentes o zafrales, manifiestan necesidades de adquirir conocimientos sobre el proceso de empacado en su globalidad y no solamente del área de la cual son encargados.

Muchas mujeres desean especializarse en hotelería, cocina y decoración de tortas, lo que está indicando que los trabajadores perciben que el turismo y los servicios anexos pueden tener un desarrollo importante en nuestro país.

6.5 Cosecheros

La encuesta se realizó en plantaciones de los Departamentos de Salto y Paysandú, de las seis mayores empresas citrícolas en el mes de setiembre de 1996. Estas empresas reúnen alrededor del 66% del universo total de cosechadores del complejo citrícola, estimado, este último, en 4.517 trabajadores en el pico de la zafra. Fueron encuestados 330 cosecheros, extraídos en una muestra estratificada polietápica, con un margen de confianza del 95%.

Los resultados de la encuesta fueron analizados en el Informe de Encuesta a Cosechadores (Riella y Tubio, 1997). Dicho informe es la base de la presente sección.

La trascendencia de la encuesta realizada y de los elementos de análisis que aquí ya se manejan, va más allá del sector de asalariados agrícolas abordado y podrá ser objeto de profundizaciones útiles para una mejor comprensión de las transformaciones del trabajo, del empleo y de las necesidades de capacitación en la producción agroindustrial intensiva en mano de obra, ofreciendo, desde la peculiaridad uruguaya, un espacio de investigación y de reflexión de interés para otros países. En el Uruguay, el estudio realizado contribuye al conocimiento de una población trabajadora, de sus condiciones de trabajo, de sus aspiraciones, hasta el momento descuidada por la investigación. El estudio de los asalariados rurales ha sido poco abordado por la Sociología en

el Uruguay, correspondiendo el último trabajo de envergadura a la década de 1960 ⁸.

Sexo, edad y escolaridad

La primera característica saliente del grupo es su alto índice de masculinidad. El 92.1% de los cosechadores de citrus son hombres, mostrando la poca incidencia de la mujer en estas tareas.

Por el contrario, el estudio muestra que las mujeres, que fueron siempre minoritarias en esta actividad, se han ido retirando de la cosecha de citrus. En contrapartida, las mujeres que actualmente trabajan en la cosecha tienen una antigüedad promedio mayor que la de los hombres, indicando menor rotatividad y mayor permanencia.

En cuanto a la edad de los trabajadores es notoria la estructura marcadamente joven. Casi el 50% de los trabajadores tienen menos de 25 años, en tanto sólo un 6.6% supera los 45 años. En esta variable se observan diferencias entre los cosecheros de las empresas de Salto y de las otras tres empresas. Los cosecheros de estas últimas empresas son más jóvenes que los de Salto: el 53% de los primeros tienen menos de 25 años, en tanto en Salto lo son el 43.8 %. En un país como Uruguay, donde la expectativa de vida al nacer es de 74 años y por ende, su estructura de edades es envejecida, tener una oferta de empleo con estas características, hace al sector muy particular.

Este simple dato de la edad ya permite adelantar varias de las características de los cosecheros.

Expresa la transitoriedad de este trabajo en la vida ocupacional de las personas que participan en él: se trabaja en los primeros años de la vida y luego se abandona, marcando, como luego veremos la alta rotatividad de la mano de obra. Esta característica estaría asociada a la dificultad de asignar un significado propio al trabajo, por parte del trabajador, y a la exigencia física de las tareas, que no permite que personas en edades adultas avanzadas las realicen, limitando la permanencia de las personas con edades cercanas a

⁸ Se alude aquí a la investigación del CLAEH-CINAM, "Situación económica y social del Uruguay Rural", Ministerio de Ganadería y Agricultura, Comisión Honoraria del Plan de Desarrollo Agropecuario, Montevideo, 1963. Posteriormente, se realizaron estudios, tomando aspectos parciales. Destacamos los trabajos del FIDA/MGAP, y de los investigadores Raúl Latorre ("Los trabajadores rurales en el Uruguay"), Martín Buxedas ("Asalariados y patrones: la realidad de nuestro campo"), José Luis Castagnola y Martín Gargiulo ("Roles ocupacionales asalariados en la producción ganadera"), y Yamandú Gonzalez Sierra ("Los olvidados de la tierra: vida organización y lucha de los sindicatos rurales")

los 45 años y, por otro lado, desestimulando el ingreso a la actividad de personas en edades adultas.

El nivel de instrucción formal de los trabajadores es bajo, comparado con las medias de la población urbana mayor de 18 años de los Departamentos de Salto y Paysandú. El grupo que predomina es aquel que completó la primaria y representa un 41.6%. Un 19.8% aun no ha culminado primaria. Sumando ambos tramos se tiene un 61.4%, contra un 52% a 54% de los referidos Departamentos (DGEC, 1997). En el nivel de enseñanza media completa e incompleta los porcentajes son próximos a los de las medias de los referidos Departamentos, estando en esa situación el 37.1% de los cosecheros.

En esta variable, como otras de la encuesta, cabe señalar una importante diferencia entre los cosecheros de las quintas de Salto y los de Paysandú. Los segundos son sensiblemente más escolarizados que los primeros, coincidiendo con las medias Departamentales.

En cualquier circunstancia, si tenemos en cuenta de que se trata de una población joven, se reitera y agrava el concepto de bajo nivel de escolarización, así como el carácter marginal y marginado de la misma.

Las características de sexo, edad y escolaridad de los cosecheros, antes reseñadas, expresan un criterio de selectividad, que esta en la base de su problema de empleo. Se trata de un segmento reducido de la población uruguaya y con condiciones de vida y de trabajo muy inestables. Por lo mismo, como los resultados de la encuesta puestos a continuación muestran, la oferta de trabajo citrícola de este segmento, ante cualquier requerimiento de otros sectores productivos similares como la construcción y otras zafras rurales - se ve fuertemente afectada.

Características socio-económicas del hogar

La primera distinción, que tomaremos en este apartado, que torna a este segmento de empleo particular, es el *estado conyugal y el tipo de hogar* de este grupo, respondiendo a la distribución de edades y a sus características derivadas, como lo marcábamos en el capítulo anterior.

Un 48% de los cosecheros son solteros, y un 48.3% son casados o están en unión libre..

Esto a su vez, esta asociado al tipo de hogar: un 46.5% vive en una vivienda con su pareja, mientras que 42,3 % vive

con sus padres u otros parientes y un 10.7% vive solo o con otras personas no parientes.

Los cosecheros que trabajan en las quintas de Paysandú son solteros y viven con sus padres en una proporción más significativa que los de Salto.

Esta información nos permite ver que un grupo importante de los cosechadores de citrus viven con sus padres, lo que, por su ya señalada situación de solteros, les permitiría un resguardo frente a la zafralidad y la precariedad en el empleo que presenta la actividad. Mientras el otro grupo mayoritario, que comprende personas que viven con su pareja o solos, no tendría este resguardo y enfrentaría el riesgo de inseguridad en el trabajo con otras estrategias. Presumiblemente este último sector sea más sensible a valorar más la estabilidad en el empleo, siendo el segmento potencialmente más dispuesto a dejar el sector.

Se crea, de esta manera, una lógica circular que reproduciría el perfil de la fuerza de trabajo del sector. De joven comienza trabajando en el citrus, luego se casa y comienza a buscar otro trabajo más estable, cuando lo consigue abandona la cosecha.

En cuanto al *lugar de origen* de esta fuerza de trabajo vemos que la mayoría reside habitualmente en áreas urbanas 76.3% (capital departamental) mientras un 23.7% reside habitualmente en áreas rurales. Se confirma entonces, la hipótesis que se ha manejado sobre la urbanización de la fuerza de trabajo rural que produce el crecimiento de los rubros vinculados a los complejos agroindustriales. Esto repercutirá sobre el equilibrio de oferta y demanda de mano de obra, ya que lo que se presentaba, hasta hace 20 años, como dos mercados - urbano y rural -, hoy tiende a funcionar en forma unificada. En relación a otras regiones citrícolas, con las cuales Uruguay compete, esta característica es más acentuada en Uruguay, donde históricamente fue muy escasa la población campesina y asalariada rural.

En cuanto a la región/departamento en que viven los cosechadores, vemos que el 100% de los cosecheros de Salto viven en el mismo Departamento. En tanto que los de Paysandú sólo viven en el mismo Departamento un 58.3%, residiendo el resto en los Departamentos fronterizos de Artigas, Río Negro, Tacuarembó y Rivera, con un mayor peso de Artigas en este conjunto. Todo esto pone de manifiesto el carácter regionalizado y uruguayo de este mercado de empleo. Los resultados de la encuesta descartan así la idea de fuertes

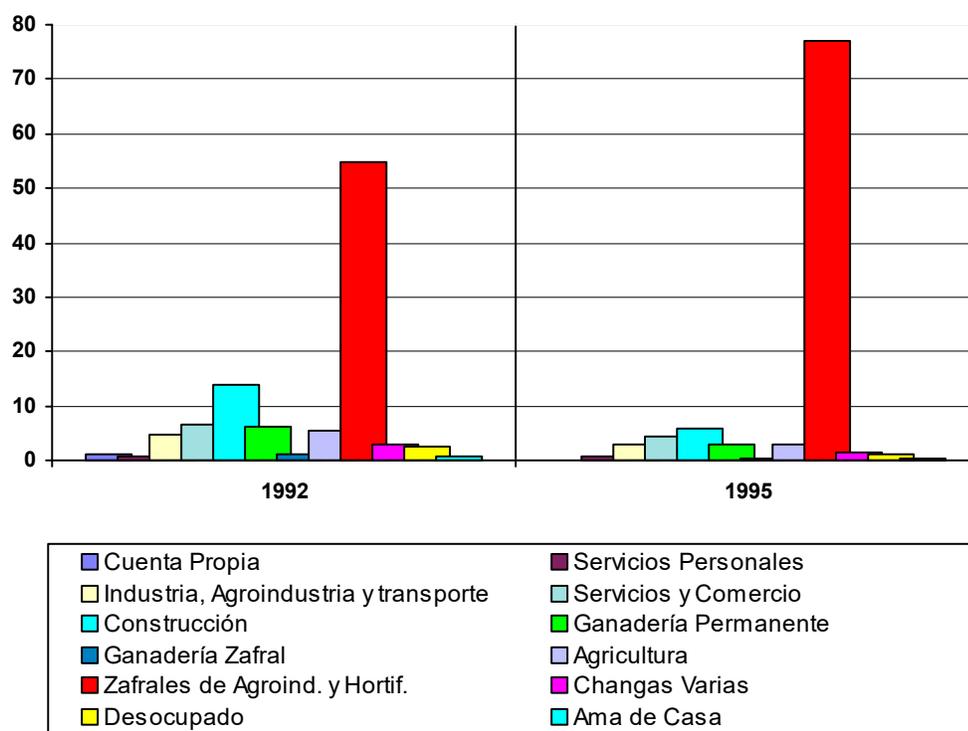
migraciones, tanto internas al Uruguay como desde el exterior, para cubrir la demanda de mano de obra de la zafra citrícola.

La hipótesis de un mercado regional y sin presencia de migración temporaria, se confirma cuando analizamos el lugar de origen (lugar de nacimiento) de los trabajadores, ya que no hay grandes diferencias respecto a la residencia actual. Paysandú muestra una mayor fuerza de atracción ya que es el único departamento que gana un 10% de población .

Aún vinculado al origen de los cosecheros, es interesante observar las tradiciones de familia en relación al trabajo.

Los resultados de la encuesta muestran, en los padres de los cosecheros, una mayor incidencia del trabajo permanente en relación al zafra. En relación al padre, aún, predomina ampliamente el trabajo urbano no vinculado a la agroindustria. La familia del cosechero citrícola refleja en una instantánea pasada de familia, la evolución sufrida en los últimos años por los propios cosecheros. Por un lado, estos son habitantes de las ciudades que van a trabajar en el campo. Por otro lado, como se puede observar en el gráfico a continuación, un sector importante de ellos pasaron de tener trabajos permanentes a tener un trabajo zafra.

Gráfico 13
OCUPACION AÑOS 1992 Y 1995



Ahora se analizarán las *condiciones de vida de los trabajadores* a través de dos indicadores: el ingreso percibido por los hogares y el nivel de satisfacción de las necesidades básicas que tienen los mismos.

El cuadro siguiente muestra que el ingreso que perciben los cosechadores significa el principal ingreso de sus familias en una proporción próxima a la mitad de estas. Esto nos indica que los niveles de ingreso de las familias van a estar determinados de manera muy importante por los salarios que estos trabajadores reciben durante la cosecha de citrus.

Persona	%
Entrevistado	49.5
Otro pariente	24.6
Todos por igual	23.1
Esposa/o	2.1
NS/NC	0.6

TOTAL	100. 0
-------	-----------

El cuadro siguiente muestra la distribución de los ingresos que perciben los hogares de los trabajadores según una escala construida en base al salario mínimo nacional. Como se puede apreciar, los ingresos familiares son muy bajos, siendo sensiblemente más bajos para los cosecheros de Salto

Cuadro 11	
Ingreso del Hogar	
Salarios Mínimos Nacionales	%
menos de 1	2.1
entre 1 y 2	22.5
entre 2 y 3	22.8
entre 3 y 4	21.0
entre 4 y 5	3.6
entre 5 y 6	8.5
mas de 6	6.7
NS/NC	12.8
TOTAL	100. 0

Nota: 1 S. M. N. = \$U 760
(U\$S 90 a la fecha de la encuesta)

Si analizamos la distribución de ingreso de estos hogares utilizando los criterios de la CEPAL para la medición de la pobreza en Uruguay, tomando como referencia el valor de una canasta básica (línea de pobreza) estimada por dicho organismo a la fecha de la encuesta, encontramos con que los ingresos del 68.4% de los hogares no son suficientes para adquirir esta canasta básica, considerándolos en situación de pobreza. Dentro de este grupo de hogares pobres, como lo indica el *cuadro 12*, es posible distinguir un subgrupo conformado por los hogares con ingresos menores al valor de una canasta de alimentos básicos, considerando, entonces, a estos hogares en situación de indigencia o de pobreza extrema, entre los hogares de los trabajadores de cosecha de cítrus un 24.9% está en esta situación.

Cuadro 12	
Niveles de Pobreza	
Nivel	%
Indigentes	24.9
Pobres	43.5
No Pobres	18.8
NS/NC	12.8
TOTAL	100.0

Pasaremos ahora a describir la situación de los hogares a través del nivel que han logrado alcanzar en la satisfacción de las necesidades básicas, que como veremos no está totalmente determinado por el ingreso actual de la familia. Esta metodología intenta medir si los hogares tienen o no satisfechos un conjunto de requerimientos mínimos para el funcionamiento y desarrollo de los seres humanos en una sociedad específica. Estos requerimientos están asociados a la calidad de la vivienda, el nivel de hacinamiento, el tipo de sistema de eliminación de excretas, la disponibilidad de agua potable, la disponibilidad de energía eléctrica y la capacidad de subsistencia del hogar asociada al nivel de educación.

Con esta metodología se puede dividir a los hogares entre aquellos que tienen satisfechas todas las necesidades básicas (NBS) y aquellos que tiene insatisfecha alguna de ellas (NBI).

De esta manera es posible aproximarse al estudio de las carencias asociadas a la situación de pobreza de la población en estudio, complementando la aproximación que ya hicimos con los niveles de ingresos. Este enfoque asume que los hogares pobres son aquellos que tienen insatisfecha alguna de las necesidades básicas.

Los resultados obtenidos indican, como era de esperar, que los hogares de estos trabajadores tienen un elevado porcentaje de insatisfacción de necesidades básicas, alcanzando al 71.4% de ellos. En otras palabras, 7 de cada 10 trabajadores pertenecen a hogares que tienen una o más necesidades básicas insatisfechas. Es conveniente señalar que, también en esta dimensión, de las necesidades básicas, hay una notoria diferencia entre los cosechadores de Salto y los de fuera de Salto, teniendo estos últimos sus necesidades básicas satisfechas en mayor proporción.

Las carencias más reiteradas son las referidas al sistema sanitario: un 42% no dispone de baño en el interior de su hogar y un 37.1 % tiene evacuación precaria de las excretas. La carencia que le sigue es la falta de energía adecuada para cocinar: un 31% utiliza queroseno o leña. Respecto a la vivienda se encontró que un 29% de los hogares presentan situaciones de hacinamiento y que un 14% vive en un tipo de vivienda de materiales precarios. La falta de luz eléctrica es una insatisfacción para el 14% de los hogares, mientras que la falta de agua potable es una carencia que afecta a el 10% de los hogares.

Hasta aquí hemos construido dos tipos de aproximaciones sobre la situación de los hogares, una a través de los ingresos y otra a través de las necesidades básicas. Ambas metodologías indican que estamos ante trabajadores que provienen de hogares mayoritariamente pobres y muy pobres.

Utilizando la metodología elaborada por la CEPAL para estudiar la heterogeneidad de la pobreza⁹ podemos relacionar ambas aproximaciones logrando así una visión integrada sobre las condiciones de vida de los trabajadores y su familia.

Siguiendo la metodología propuesta por Kaztman, R. (1988), podemos relacionar ambas mediciones y obtener una nueva categorización que combina los dos criterios.

Cuadro 13		
Situación de los hogares según Niveles de Ingresos y Satisfacción de Necesidades Básicas¹⁰		
Nivel de Ingresos	NBI	NBS
POBRES	61.7%	16.7%
NO POBRES	9.4%	12.2%

El cuadro muestra que la mayoría de los hogares de los asalariados de cosecha del citrus se encuentran con ingresos por debajo de la línea de pobreza y con insatisfacciones en sus necesidades básicas. Esta situación es denominada como hogares de pobreza crónica, es decir tiene ingresos bajos desde hace mucho tiempo y por tanto no han podido satisfacer sus necesidades básicas. Esta categoría es la que está en una situación social más desventajosa en una sociedad y entre los cosechadores de citrus corresponde al 61.7%.

La otra categoría es la de aquellos hogares que también tienen ingresos por debajo de la línea de pobreza, pero no tienen necesidades básicas insatisfechas. Este grupo se denomina como hogares pobres recientes, dado que, al no tener NBI se da por supuesto que tuvieron mayor nivel de ingreso que los actuales, permitiéndole lograr la satisfacción de las necesidades básicas. Estos hogares estarían en una situación de descenso social. Entre los cosechadores, corresponde al 16.7%.

La categoría que le sigue esta compuesta por los hogares que tienen NBI pero tienen ingresos por encima de la línea de pobreza. Este grupo está en la situación inversa a la anterior, representando una situación de ascenso social. Los hogares tienen ingresos adecuados, pero arrastran la insatisfacción de necesidades básicas, producto de sus bajos ingresos anteriores. Estos hogares corresponden al 9.4% de la población en estudio.

Por último encontramos la situación de hogares que no son pobres ya que tienen ingresos por encima de la línea de pobreza y no presentan necesidades básicas insatisfechas. El porcentaje de hogares en esta situación de plena integración social alcanza apenas a un 12.2%.

En líneas generales este análisis indica que la situación de los trabajadores del sector, en relación al conjunto de la población del país, es la de marcadamente pobre, y con un elevado número de hogares en situación de pobreza crónica. Que esta población sea pobre no es mayor hallazgo, si lo es que en su mayoría sean pobres crónicos.

Por tanto la población en estudio está en una situación de carencias y de privaciones que los pueden hacer destinatarios de políticas sociales focalizadas, que complementen políticas

⁹ Kaztman, Ruben. "La heterogeneidad de la pobreza: una aproximación bidimensional". Revista de la CEPAL N° 36, 1988.

¹⁰ Se consideraron solo los hogares que tenían datos sobre ingreso.

de capacitación y de complementación de ingresos. En situaciones socioeconómicas tan deprimidas es difícil planificar una política de capacitación y de empleo, debido a la inestabilidad del propio individuo y de su núcleo familiar. Esta situación de precariedad social estaría en la base del bajo presentismo y hasta del abandono del trabajo en medio de la zafra. La explicación de esta conducta laboral no debe buscarse en condiciones individuales particulares, sino en las condiciones de vida - en particular, las de trabajo - del individuo, que hacen poco previsibles la vida cotidiana y construyen el "habitus" de este tipo de trabajador. La posibilidad de modificar esas identidades, por lo mismo, implica encarar el problema en su efectiva complejidad.

Este diagnóstico debe estar muy presente para orientar una política de capacitación de los trabajadores. El concepto que cabe elaborar al respecto es que una política de capacitación debe articular, muy coherentemente, un sentido productivo y económico, por un lado, y considerar el conjunto de cambios a operar en las condiciones de vida y de trabajo de los sujetos, por otro. De otro modo, la capacitación carecerá de sentido y no podrá contribuir efectivamente al desarrollo de los objetivos de producción, que supone el desarrollo de los sujetos del trabajo. Una política de capacitación que no considere el punto de partida en que se encuentran los trabajadores, podrá contribuir a la exclusión (innecesaria, en principio) de los más pobres y menos escolarizados y contribuirá a mantener la reproducción de la pobreza en sus hogares.

Los resultados de la encuesta analizados muestran que el sector citrícola emplea en la cosecha a trabajadores pertenecientes a un sector reducido y acotado de la población y participa de la reproducción de la pobreza de sus hogares (solamente un 9.4% de los hogares están en ascenso social y un 12.2% no son pobres). En las secciones siguientes se observará que las empresas no tienen una política de capacitación de los cosechadores, y que estos, en una importante proporción, no se sienten identificados con su trabajo, y aspiran a salir del sector.

La pregunta que se formula, desde la investigación, pero también desde los propios resultados de la encuesta es: En las condiciones de Uruguay, un sector, como el citrícola, intensivo en uso de mano de obra, que se orienta a los mercados más exigentes y desarrolla esfuerzos de modernización tecnológica, ¿podrá sostenerse utilizando mano de obra proveniente de sectores sociales tan deprimidos y reducidos?, ¿se garantiza un producto de alta calidad en una cadena productiva con un eslabón tan inestable y poco capacitado? ¿Es sustentable un sector en estas condiciones?

Ciclo anual de trabajo

Uno de los principales desafíos de esta investigación es el de poder conocer una de las dimensiones menos estudiadas del segmento del mercado de empleo rural estructurado a partir de los nuevos complejos agroindustriales: *el ciclo anual de los trabajadores zafrales*. Como se verá, esta indagación puede resultar de particular interés para poder pensar una solución para la inestabilidad de los cosechadores, a partir de la posibilidad de organizar mejor el mercado zafral, ya no de las empresas por separado, sino en una dimensión local, en tanto que se construya una complementariedad funcional entre ellas. Este extremo beneficiaría no solamente a la citricultura y a sus trabajadores, sino también a la estabilidad de las otras zafras.

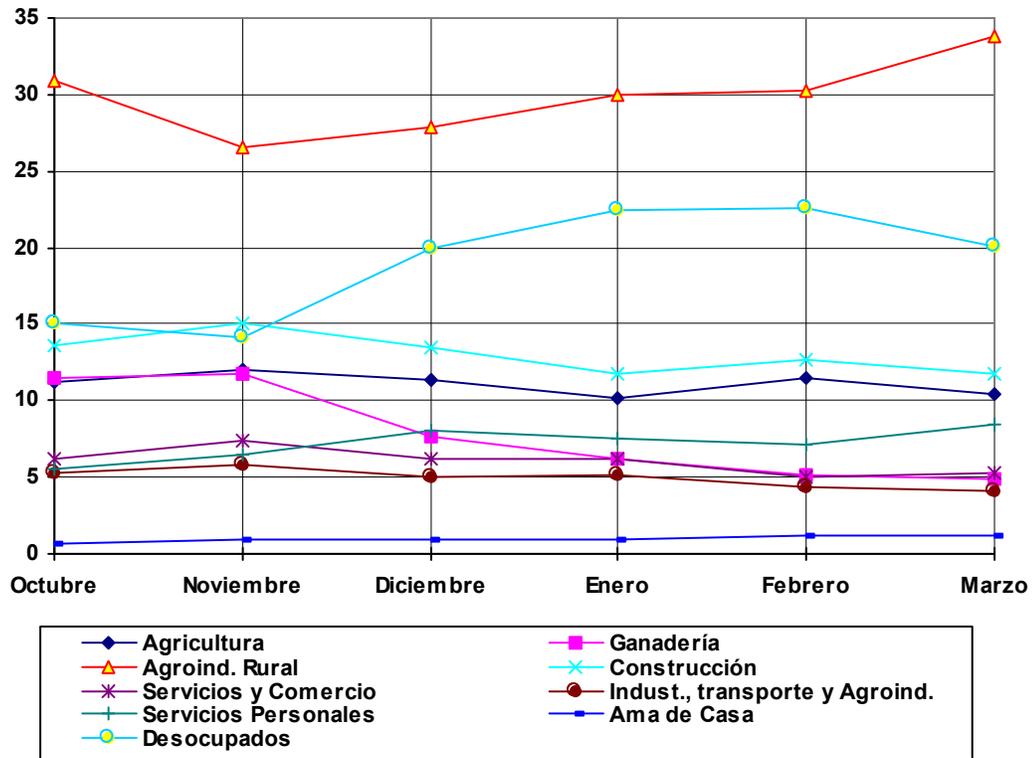
La hipótesis es que existen una serie de actividades zafrales encadenadas durante el año que permiten a este sector

de la población una estrategia de empleo que lo pone a resguardo del desempleo que estas actividades por separado ocasionan, reduciendo el impacto negativo de los trabajos estacionales.

Para poder recoger esta información se registró en la entrevista con los trabajadores las actividades remuneradas que habían realizado el año anterior, cuando finalizó la zafra del citrus.

Si analizamos el promedio de ese período, la primera constatación es que las ocupaciones que tienen mayor peso son aquellas similares a la del citrus y las de carácter rural: cerca del 30% de los cosechadores trabajan en la interzafra del citrus en sectores vinculados a la fase agraria de otros complejos agroindustriales, otro 11% lo hace en la ganadería y un 8% en la agricultura.

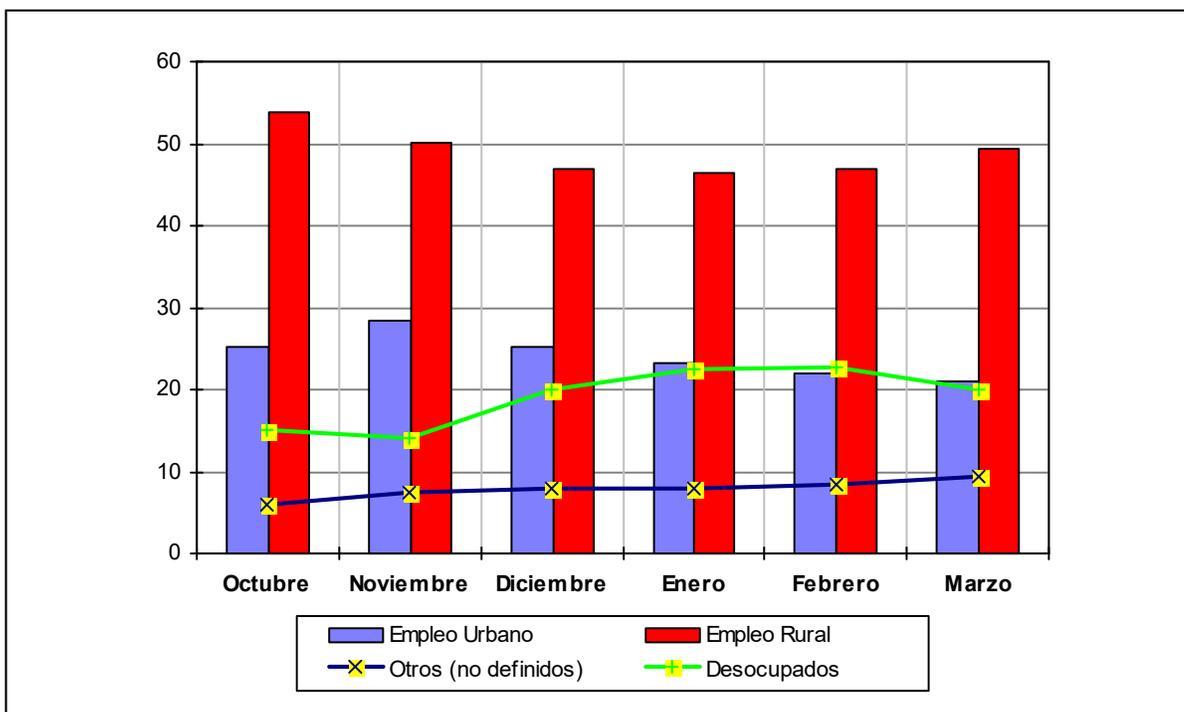
Gráfico 14
OCUPACION EN LA INTERZAFRA DE CITRUS



En síntesis, casi el 50% de los trabajadores se ocupan en actividades del sector rural, haciendo que su ciclo anual de ocupación sea enteramente en ese sector. Esto indicaría que este grupo de trabajadores está relativamente capacitado -o puede ser capacitado- para un conjunto amplio de actividades semicalificadas del sector rural y agroindustrial.

El otro sector que también es muy importante en la complementación de ocupación con el citrus es la construcción donde el 15% de trabajadores van a trabajar después de terminada la cosecha. Las actividades industriales y de transporte y las de servicios y comercio, más identificadas con el empleo urbano propiamente, dicho son, sumadas, sólo el 8% de las ocupaciones de los trabajadores una vez terminada la cosecha. Esto indica que hay una vinculación menor de la esperada entre el mercado de empleo rural y urbano.

Gráfico 15
TIPO DE EMPLEO EN LA INTERZAFRA DE CITRUS



Si consideramos, en una conceptualización amplia, como empleo urbano a la construcción y a las categorías arriba mencionadas tenemos que sólo alrededor del 25% de los cosechadores de cítricos busca empleo y lo consiguen en áreas urbanas.

Las otras categorías que aparecen con muy poco peso son las de ama de casa: esto significa que las mujeres que trabajan en el cítricos, que son 9% de los cosechadores, no trabajan sólo en la cosecha sino que se trata, en su mayoría, de mujeres que siguen insertas en el mercado de trabajo después de terminada la zafra.

Dejamos para el análisis final a los trabajadores que no encuentran empleo después de la cosecha de cítricos -el porcentaje es en el entorno al 20%- . Este sector es más importante de lo que se pensaba, lo que pone de manifiesto que las estrategias de combinación de empleos no aseguran de manera adecuada el empleo anual. De hecho, esta población duplica los

índices de desempleo ya altos del conjunto de la población económicamente activa del país.

Respecto a los cambios dentro de ciclo de ocupación, en general no se producen grandes variaciones durante los 6 meses analizados. Entre los valores máximos y mínimos las diferencias son de pocos puntos porcentuales. La única excepción a esta regla se da en el sector ganadero. Este, en los meses del primer trimestre de la postzafra citrícola, tiene una participación en un 7% mayor que en el último trimestre. Esta variación se explica por los efectos de la esquila en esos meses.

La tendencia en general es que todos los sectores van disminuyendo su participación a medida que avanza el período, menos el sector de ocupación rural de las agroindustrias que pasa de un 26% en noviembre a 33.8% en marzo. El resultado de la disminución global hace aumentar los niveles de desempleo de un 15% en el mes de octubre a un 22,6% en Febrero.

Profundizando estos datos sobre zafralidad, es de interés señalar las diferencias encontradas entre los cosecheros de Salto y los de Paysandú.

Cuadro 14												
Ciclo ocupacional interzafra según región geográfica												
	Octubre		Noviembre		Diciembre		Enero		Febrero		Marzo	
	Salto	Pdú.	Salto	Pdú.	Salto	Pdú.	Salto	Pdú.	Salto	Pdú.	Salto	Pdú.
Cuenta Propia	0,7	0,5	0,7	1,1	0,7	1,1	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5
Servicios Personales		2,1		2,1		2,1		1,1		1,1		1,1
Industria, Agroindustria y transporte	3,7	3,7	3,7	4,7	3,0	3,7	3,0	3,2	2,3	2,6	2,2	2,6
Servicios y Comercio	4,4	5,9	6,7	6,8	5,2	5,8	5,2	5,3	4,5	3,7	5,2	3,7
Construcción	12,6	18,6	14,1	19,5	12,6	17,9	10,4	17,9	9,0	20,0	8,2	18,5
Ganadería Permanente	2,2	5,9	3,0	5,8	3,0	5,3	3,7	5,8	3,0	5,3	3,0	4,8
Ganadería Zafra	9,6	5,3	8,1	6,3	2,2	4,2	0,7	1,6	0,8	1,1	0,7	1,1
Agricultura	11,1	6,9	10,4	8,9	11,1	10,0	14,8	6,3	15,8	7,4	14,2	7,9
Zafrales de Agroindustria y Hortifruticultura	37,0	30,9	34,8	24,7	33,3	24,7	31,9	28,9	36,1	27,4	42,5	27,5
Changas Varias	3,7	3,7	3,7	4,7	6,7	5,3	6,7	5,3	5,3	5,8	6,0	7,4
Desocupado	14,1	16,0	14,1	14,2	21,5	18,9	21,5	23,2	20,3	24,2	14,9	23,8
Ama de Casa	0,7	0,5	0,7	1,1	0,7	1,1	0,7	1,1	1,5	1,1	1,5	1,1
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Del anterior cuadro se deduce que existe una diferencia importante entre los departamentos en la categoría "zafrales de agroindustria y hortifruticultura" (el peso de la misma al interior de la distribución es también significativo). Al inicio de la interzafra se observa una diferencia del 6.1% a favor de Salto y al final de la misma esta diferencia aumenta al 15%. Esto estaría explicado por la existencia de diferentes zafras, básicamente de frutas existentes en el departamento de Salto. Estaría indicando este hecho que en media un 40% de los cosechadores de citrus continuarían en una tarea similar -de cosechar- en el departamento de Salto, mientras que en Paysandú lo haría el 29%.

La siguiente categoría de actividad es la construcción, presentando aquí una realidad opuesta a la situación anterior, en promedio esta actividad significaría que el 18% de los cosechadores de Paysandú continuaran su trabajo en la misma, siendo que para Salto lo haría el 10%.

En "Ganadería Zafra", la cual abarca las actividades comprendidas por la esquila de los ovinos, se observa que es mayor la proporción de cosechadores de Salto que luego de la zafra de citrus concurren a realizar dicha actividad. Aunque es notorio el quiebre en Salto en el pasaje del mes de noviembre a Diciembre, nótese también, el quiebre pero en una relación opuesta de la categoría "desocupado" para la misma fecha.

Ahora analizando los *desocupados*, en Salto se presentaría una situación constante, donde aproximadamente el 14% permanecería en esta situación a lo largo de la interzafra, ya en Paysandú esta aumentaría en el ciclo un 7% (pasando del 16.0% al 23.8%).

En el caso de Salto, la comparación de esta dimensión, desocupados, con la de empleo en la zafra de agroindustria y hortifruticultura, podría dar pistas para políticas de producción y de empleo -coordinación de zafras- que puedan reducir en forma significativa los índices de desocupación.

En síntesis hoy podemos decir que conocemos con certeza como se mueve el mercado de empleo vinculado a la citricultura, y cuál es la estrategia ocupacional de los cosechadores que participan en la zafra y a donde van a buscar empleo luego de terminada la zafra, cuestiones que no son menores y que hasta el momento se desconocían.

Esto será un insumo importante para la elaboración de una política de capacitación y de formalización del trabajo de estos trabajadores, que representan a uno de los sectores mas carenciados de la población, con menos oportunidad de capacitación y con menores capacidad de crearse oportunidades a sí mismos.

Opiniones y expectativas sobre las condiciones de trabajo y de contrato

En este capítulo analizaremos, en primer lugar, algunos elementos que proporciona la encuesta sobre cómo se identifican a sí mismos los trabajadores, respecto a su trabajo: qué tareas realizan, cómo se definen a sí mismos como trabajadores y qué indicios existen sobre su identificación con el trabajo de la cosecha citrícola. A continuación veremos cómo los trabajadores definen las condiciones de trabajo y las formas del contrato de empleo y que aspiraciones manifiestan en ese sentido.

Los cuadros puestos a continuación muestran que en una proporción de tres quintos de la población en estudio, el vínculo de los trabajadores con la citricultura es exclusivamente la cosecha. Son por tanto, cosechadores de citrus. Y, en tanto cosechadores de citrus, se nombran a sí mismos, mayoritariamente, como cortadores.

El 73.9% de los cosechadores no ha realizado otra tarea en el citrus que no sea cosechar. Le siguen en orden de importancia, la poda - con un 8.5% -, el raleo - con 4.3% -, y tractorero - con 4%. Las tareas de plantación, packing, carpir y riego siguen en orden de importancia, con índices entre el 1 y el 1.5%. Estos datos refuerzan como ocupación principal de esta población, la de cosechar citrus. Pero insinúan, para un 24% de los cosecheros, posibilidades de trabajar todo el año en el citrus, así como la posibilidad de realizar una carrera profesional polivalente en el sector, sobre todo en su fase agraria, extremo que también se verificó para los empleados permanentes de las empresas seleccionadas.

Cuadro 15 Otras labores diferentes de cosechar realizadas en la citricultura	
Tarea	%
No ha realizado	73.9
Plantación	1.2
Encargado Cuadrilla	.3
Poda	8.5
Raleo	4.3
Herbicida	.3
Injerto	.3
Packing	1.5
Abono	.3
Carpir	1.2
Carga de camiones	.9
Tractorero	4.0
Arreglo de copas	.3
Riego	1.2
Mantenimiento Gral.	.9
Fumigación	.3
Servicio Vigilancia	.3
Encajonador	.3
TOTAL	100.0

Cuadro 16 Cual es su tarea en el citrus	
Tarea	%
Cortador	43.5
Recolector	2.1
Arrancador	25.2
Cosechador	28.9
NS/NC	.3
TOTAL	100.0

Si bien un 43.5% de los cosechadores se autodefinió como cortador y otro 28.9% como cosechador, un 25% lo hizo como arrancador. Las diferencias entre los cosecheros de las quintas de Salto y de Paysandú son notables, dándose proporciones inversas en los rubros de cortador y de arrancador.

Esas diferencias en la autodefinición profesional de los cosecheros son significativas: hace relativamente muy poco tiempo que en la cosecha de citrus uruguaya se corta la fruta, en lugar de arrancarla, y esto tiene que ver con la transformación de la citricultura en una industria exportadora, en Uruguay, a partir de la década de los '70 (en los EUA, por ejemplo, el corte fue formalizado en normas ya en las primeras décadas del siglo). La segunda categoría enunciada en el párrafo anterior, cosechador, puede asumir un carácter neutro, aunque es significativo que este segmento de los trabajadores no se haya definido como arrancador.

Si bien es altamente probable que la mayoría o la totalidad de los que se autodenominan arrancadores ya no lo sean, es significativa la magnitud asumida por este concepto del trabajo de los cosechadores de Salto, donde la citricultura tiene una más antigua tradición y los procesos de cosecha son más primitivos que en Paysandú. Debe señalarse que la fruta

continúa a ser arrancada, cuando se trata de abastecimiento para el mercado interno o para jugo.

Para complementar los elementos antes señalados, en relación a cómo se identifican a sí mismos los trabajadores, en relación al trabajo, es de interés hacer referencia a otras dimensiones de la identidad del trabajador en relación al trabajo, a las que los resultados de la encuesta permiten una aproximación. Estas dimensiones refieren a los niveles de *rotatividad*.

Los resultados de la encuesta muestran que los cosechadores mayoritariamente vuelven todos los años a trabajar en la misma empresa, en un porcentaje del 53.2%, aunque un 33.7% ha cambiado de empresa. En el mismo sentido, un 69% responde que volverá a trabajar en el citrus el próximo año. Estas dos dimensiones indicarían un cierto grado de identificación con el trabajo de cosecha, aunque un tercio de los trabajadores cambien de empresa. Nuevamente se da aquí una diferencia regional: Los cosechadores de las quintas de Paysandú, en un 60.9% vuelven a la misma empresa y un 74% declaran que volverán en la próxima zafra, mientras que los porcentajes para Salto respectivamente son 42.3% y 44.5%.

Sin embargo, el cuadro puesto a continuación, que indica la antigüedad en la citricultura muestra una alta rotatividad y un significativo nivel de abandono de este trabajo por parte de los trabajadores. Un 20.4% de los cosechadores han participado apenas en una zafra y casi la mitad, el 47.5%, han trabajado solamente en hasta tres zafras. Estos datos resultan muy fuertes, en relación a una débil atribución de profesionalidad y una baja identificación con el trabajo de cosecha.

Cuadro 17	
Tiempo que trabaja en la citricultura	
Antigüedad	%
Un año	20.4
Dos años	14.9
Tres años	12.2
Cuatro años	9.7
Cinco años	7.9
Seis y más	35.0
TOTAL	100.0

La misma dirección de baja identificación con el trabajo de cosecha se expresa en los índices de presentismo o de rotatividad intrazafra. Estos se expresan indirectamente en la encuesta a través de la respuesta a la pregunta sobre las

razones de inasistencia al trabajo. Solamente el 32.8% de los trabajadores señalan que nunca faltan.

Cuadro 18 En caso de no inasistencia al empleo, principal razón	
Razón	%
Atención a la flia.	30.4
Sin necesidad de dinero inmediato	0.9
Cansancio	10.9
No le gusta el trabajo	0.6
Otros	22.5
Nunca falta	32.8
NS/NC	1.8
TOTAL	100.0

Finalmente, respecto a una valorización mas general del trabajo y utilizando una técnica proyectiva interrogamos a los trabajadores si aspirarían a que sus hijos (para los que ya tiene o para los que tendrá) trabajaran en la citricultura. El porcentaje de respuestas negativas indica el bajo prestigio social que la ocupación tiene para los propios trabajadores. Solo un 15.5% de los trabajadores valora su empleo al punto de aspirar a que sus hijos también lo alcancen.

Cuadro 19 Aspiración de que los hijos trabajen en la citricultura	
Aspiración	%
NO	75.4
SI	15.5
NS/NC	9.1
TOTAL	100.0

Respecto a las opiniones y expectativas de los trabajadores sobre *las condiciones de trabajo* en la empresa (incluye baños, comida, transporte, trato de los capataces, etc.), las opiniones son inversas, según se trate de las quintas de Salto (un 55% señala que son "regulares") y Paysandú (un 63.5% señala que son "buenas")

Para poder profundizar en las condiciones de trabajo preguntamos a los trabajadores sobre el grado de *intensidad*

física del trabajo. Como de antemano se sabe que el trabajo de recolección es pesado, para medir con mayor exactitud la opinión del trabajador al respecto realizamos una pregunta de tipo indirecta y relacional. Pedimos al trabajador que nos valorara este trabajo en relación a otros que había tenido. El 45% respondió que lo consideraba más duro que los anteriores, el 34.7% que era igual de duro que sus otros trabajos y un 18.5% que era mas liviano que los otros.

Estas valoraciones nos están indicando que, como era de esperar, el trabajo es considerado duro en relación a otros trabajos, pero no tanto como podía esperarse. El saldo neto (la resta algebraica entre las categorías de mas duro y mas liviano) nos da -26.5% de opciones que consideran el trabajo como mas duro. Lo que debemos tener en cuenta es que para los que hoy trabajan en el citrus la dureza del trabajo es un problema. Este problema sería aún mayor para otros sectores de la población, que hoy sólo participan marginalmente de este mercado de empleo (personas de mayor edad, mujeres, trabajadores más escolarizados y pertenecientes a hogares de mejores recursos). Para estos segmentos de la población, la dureza del trabajo sería un escollo importante para el incremento de su incorporación a la cosecha de citrus.

Además de la intensidad del trabajo en el citrus, relacionada a los otros trabajos desarrollados por los cosechadores, se ahondó aún más en la valoración aducida. En este caso se le pidió que indicaran que le veían de peor al trabajo en el citrus, o sea que deseábamos indagar sobre la naturaleza de las dificultades que tenía en el trabajo que estaban realizando (valoración negativa). Nuevamente se observa aquí una diferencia importante entre las empresas de Salto y las de fuera de Salto. Los cosecheros de Salto señalan que el trabajo de cosecha es más duro (20.4%) y los salarios más bajos (23.4%) que en los otros trabajos que ha tenido, mientras que los cosecheros de Paysandú , en un 37% no le encuentran diferencia con otros trabajos que han tenido. Debe ser considerado también que el 27.1% de los entrevistados no sabía, o directamente no contestó la pregunta, siendo el porcentaje de abstención superior en Salto.

Cuadro 20			
Opinión sobre las dificultades del trabajo en el citrus en relación a los otros trabajos que ha tenido			
Valoración	Total %	Paysandú %	Salto %
Nada	25.5	37.5	8.8

Mas Duro	14.3	9.9	20.4
Bajos Salarios	14.0	7.3	23.4
Muy Cansador	4.6	5.2	3.6
Estar alejado de la familia	4.0	6.3	0.7
Perdida de jornales por lluvia	2.1	2.6	1.5
Otros (menores a 2.0%)	3.0	--	--
NS/NC	27.1	21.9	34.3
TOTAL	100.0	100.0	100.0

Siguiendo el razonamiento arriba enunciado, propusimos a los cosechadores que enumeraran las ventajas que veían en trabajar en el citrus, siempre en relación a los otros trabajos desarrollados. Obtuvimos como guarismo mayoritario que el 31,0% no le ve ninguna ventaja a este trabajo, mientras que un 14,9% indicó que se pagan mejores salarios que en las otras zafras, las restantes características citadas se ubicaron por debajo de estos valores y el 27,4% no contesto la pregunta o no supo como hacerlo.

Otro de los elementos importantes en las condiciones de trabajo es la *remuneración*. El cuadro siguiente indica nuevamente opiniones inversas, siendo considerado bajo el salario de las empresas de Salto, en un 61.3%, y aceptable en las de fuera de Salto, en un 71.9%.

Cuadro N° 21			
Valoración sobre el salario pago por la empresa			
Valoración	Total %	Paysan dú %	Salto %
Bajo	40.4	25.5	61.3
Aceptable	57.8	71.9	38.0
Alto	1.5	2.1	0.7
NS/NC	0.3	0.5	--
TOTAL	100.0	100.0	100.0

Para finalizar en lo que refiere a las condiciones de trabajo, se hizo referencia a cuales son las *mejoras en el puesto de trabajo* que sugeriría a la empresa como pertinentes. El 58.1% no supo responder o no contesto la pregunta. A esta cifra le siguió el 19.1% que indicó como mejora la salarial. El restante 22.8% hizo referencias a cambios puntuales en la tarea de cosechar.

Nótese que la pregunta se refería a su puesto de trabajo, y si consideramos aquellas personas que realmente respondió a la pregunta (41.9%), un 45.6% estimó que la principal mejora es el salario, siendo esta una opción que no implica cambios directos en su actividad y sí en la forma como se remunera la misma.

Estimamos que la composición de esta respuesta, donde casi dos tercios de los trabajadores se omiten y los que responden se refieren al salario, no se vincula únicamente con la importancia vital del salario. Tendría relación directa con que prácticamente el único aspecto del trabajo en que el trabajador es usualmente interpelado y constituido como sujeto opinante es el del salario. El trabajador no ha sido puesto en situación de pensar su trabajo - y, aún de quererlo, como hemos visto -. Percibe naturalmente la escasa incidencia real que podría tener su opinión sobre las condiciones actuales de trabajo de cosecha en el citrus.

Ahora analizaremos las *formas de acceso al trabajo*. Para ello consideramos a priori que un mercado de empleo se objetiva en la forma en la cual se relacionan los oferentes y los demandantes de trabajo. En Uruguay hay una fuerte tradición según la cual estas condiciones están formalizadas mediante contratos que cumplen los requisitos legales. Esto parece ser también así en la cosecha de citrus. Las repuestas indican que la totalidad de los trabajadores tiene un contrato legal de trabajo. Por tanto la informalidad no parece ser una modalidad en este mercado.

Por otra parte es importante saber cómo es que el trabajador accede al trabajo, cuál es la red por la cual se encuentra el trabajo y cómo se busca trabajo en el sector. Los resultados de la encuesta indican que el 62.6% de los trabajadores procuran ellos mismos el contacto con la empresa, presentándose personalmente, mientras que la empresa citó directamente al 24.3% de ellos y el restante 13% se vincularon con la empresa en forma indirecta.

Estos datos muestran en general la estructura de un mercado de trabajo similar al de otros procesos zafrales, donde la empresa se asegura una parte de los trabajadores mediante situaciones directas y el resto concurre en búsqueda de trabajo en las fechas de comienzo de zafra.

Lo más relevante es el poco peso que tiene los contratistas de mano de obra en el mercado de trabajo de cosecha citrícola. El resultado de la encuesta agrega elementos de prueba, que el proyecto de investigación ha recabado también

por otros medios, en el sentido de que en la actualidad el modelo de tercerización es muy bajo en el sector. Constatación importante, ya que varios análisis marcan la presencia creciente de esta modalidad para resolver los problemas de escasez de mano de obra o la necesidad de uso intensivo de mano de obra en períodos cortos de tiempo. Estimamos que este elevado grado de formalización del contrato de trabajo tiene que ver con una relación particular, que se da en Uruguay, entre las exigencias de performance en calidad y plazos de las empresas y la oferta de trabajo existente.

En ese sentido, como se evidenciará más claramente a continuación, la cosecha citrícola es un espacio privilegiado de observación sobre la forma en que se constituyen las relaciones laborales en el Uruguay - con implicaciones, en definitiva, sobre las formas de la productividad y del contrato de empleo -observándose un relativamente elevado grado de incidencia de la sociedad y de los trabajadores en la construcción de esas relaciones. Esta observación es de interés para la definición de lo que en la introducción conceptuábamos como producción de la "calidad Uruguay".

En lo referente a las aspiraciones de los trabajadores relativas a las formas de contrato de empleo, el 84.5% prefiere ser contratado directamente por la empresa, mientras solo un 12.2% prefiere ser contratado por un contratista. Esto pone en evidencia la poca aceptación que este agente tiene entre los trabajadores.

Esta respuesta de los trabajadores implica también ciertas valoraciones sobre otros aspectos de la forma de contrato a que aspiran. Puestos los encuestados en una situación hipotética donde pudieran elegir entre 4 tipos de contrato (donde estaba implícita la anualización del trabajo mediante distintas modalidades), la mayoría de los trabajadores optaron por el contrato que permitiera trabajar todo el año en la empresa desempeñando diferentes actividades (Cosecha, packing, poda y otros). Luego un 20.7% de los trabajadores prefiere el trabajo zafra con seguro de paro y un 7.3% preferiría formar una "bolsa de trabajo" trabajando todo el año en diferentes zafras y empresas.

Cuadro 22	
Valoración sobre la forma mas ventajosa de contratación	
Valoración	%
Trabajar en diferentes tareas agrícolas y packing de la empresa todo el año	62.3

Trabajar seis meses en la cosecha y luego pasar al seguro de paro	20.7
Rotar por diferentes zafras y diferentes empresas.	7.3
Trabajar los días que necesite y esté dispuesto a hacerlo	5.8
NS/NC	4.0
TOTAL	100.0

Estos resultados nos indican que un grupo importante de trabajadores tienen como objetivo la anualización de su trabajo. La estabilidad y la anualización del trabajo estarían entre las aspiraciones primordiales de una significativa mayoría de los cosecheros, apareciendo como tal inclusive en una actividad, como la citricultura, que no es la que prefieren.

Un ángulo desde el cual se pueden ver las aspiraciones de los trabajadores en relación al trabajo y a las relaciones laborales, como también su nivel de identidad en tanto trabajadores, es su valoración sobre la necesidad de la existencia de un *sindicato*. En este sentido, el 74,2% de los cosechadores consideran la existencia de un sindicato necesaria o muy necesaria, el restante 11.6% lo consideran poco necesario o nada necesario. Es interesante notar que tan solo el 14.3% no responde o no sabe.

Opiniones y expectativas sobre la capacitación

En este capítulo analizaremos las expectativas y opiniones de los cosechadores de citrus en relación a la capacitación, sea esta en el interior del ramo citrícola como también a nivel general.

En este sentido, como primera medida se consultó sobre la *forma en que aprendió la tarea* que desarrolla en el sector, arrojando como resultado que el 45% lo hizo por sí mismo, un 30.1% recibió instrucción vía demostración por un tercero y un 23.4% recibió alguna instrucción por parte de la empresa. Es notoria la diferencia relativa a la capacitación por la empresa, donde las empresas de Salto capacitarían sólo en un 13.9% de los casos, contra un 30% de las empresas de fuera de Salto.

Estos aspectos los consideramos de importancia, ya que, particularmente en Salto, indican la baja incidencia de la empresa en la capacitación para la tarea que realizan sus

asalariados, dejando librado un alto porcentaje a la autosuficiencia en la adquisición de la destreza de cosechar.

Cuadro 23			
Forma de aprendizaje de su tarea en el citrus			
Forma	Tota l %	Paysan dú %	Salto %
Aprendió por sí mismo	45.0	43.2	47.4
Aprendizaje con un familiar o amigo	30.1	25.0	37.2
La empresa le enseñó al ingreso	23.4	30.2	13.9
Otros	0.6	0.5	1.5
NS/NC	0.9	1.0	--
TOTAL	100. 0	100.0	100.0

En la pregunta sobre las *expectativas de capacitación en la empresa* para la cual trabaja, se obtuvo que el 32.5% desearía capacitarse en el manejo de algún vehículo asignado a las tareas de la empresa, un 8.4% en tareas de mantenimiento del instrumental de trabajo de la empresa, un 8.2% en tareas dedicadas al mantenimiento del monte de citrus, otro 6.4% desearía capacitarse en alguna tarea referente al packing que posee la empresa, un 5.4% inclina su valoración positiva hacia un puesto de mando y el restante 4.5% lo haría en tareas de administración u otra en la empresa. Es de citar también, que el 34.6% no supo o no contestó la pregunta realizada.

Lo interesante a destacar es que la aspiración es inmediata hacia puestos que exigen nuevas competencias y con una mejora salarial.

Se estima que el deseo de capacitación está vinculado a asegurarse el empleo a lo largo del año en tareas afines con las que ya realiza. Nótese también el escaso peso de tareas relacionadas a la administración y/o puestos de mando, donde a nuestro entender existe en esta valoración una mayor identificación de estos asalariados con las tareas rurales de las empresas.

El otro aspecto consultado fue la *voluntad de capacitación en alguna área diferente* a lo que realiza actualmente, en el citrus o en el conjunto de las otras actividades desarrolladas durante el año. Un 78.1% expresó una voluntad de aprender algo diferente, mientras que un 17.3%

expresó lo contrario a ello. Es notable observar que sólo un 4.6% no contestó a esta pregunta, comparado con el 34.6% que no contestó a la pregunta sobre expectativas de capacitación en tareas de la empresa.

De aquellos que se expresaron a favor de *realizar algún aprendizaje diferente*, el 46.6% expresó el deseo de efectuar algún curso relacionado a profesiones manual-mecánicas, un 25,1% en algo referente a Albañilería/Construcción, un 10,3% en computación, un 5,3% en profesiones manuales - "femeninas", un 1,1% en profesiones relacionadas a las agropecuaria y un 11.6% se inclinaron por otro tipo de profesión.

A modo de conclusión deducimos que, existe entre los cosechadores de citrus una baja identificación con su profesión de cosechador, aunque presente cierta inclinación hacia las tareas rurales de la empresa. Creemos que esta baja identificación con las tareas conduce a una falta de valoración de su trabajo, al punto de no considerarlo como una profesión.

Lo antedicho se refuerza aún más cuando observamos una tendencia a capacitarse en una actividad ajena al citrus.

Sin embargo, existe un deseo explícito de capacitación. Son jóvenes y se encuentran a la búsqueda de oportunidades.

En relación a políticas de capacitación para la población de estudio, se reitera aquí el desafío de articularlas muy estrechamente con cambios en el trabajo que hagan de cosecha una profesión vinculada a la producción efectivamente moderna, por un lado, y, por otro, con la identidad, las competencias y las aspiraciones que en el presente definen a los trabajadores.

6.6 Conclusiones sobre empleo en el sector

En este capítulo se ha tratado del empleo y del perfil de la mano de obra, observando la relación entre la oferta y la demanda de trabajo y buscando proporcionar elementos para indentificar el empleo como condición de la capacitación, particularmente en relación al sentido que esta última puede tener para la empresas y para los trabajadores.

Lo expuesto en el capítulo muestra algunas regularidades pero, sobre todo, diferencias importantes según los tres segmentos principales en que se divide el empleo citrícola - permanentes, zafrales de packing y zafrales de cosecha - y según el tipo de empresa. Esta última condición frecuentemente aparece como diferencia regional entre las empresas con sede en

Salto y las de fuera de Salto, indicando la incidencia de tradiciones locales. Sin embargo, y sin perjuicio de lo anterior, en la medida que la empresa es el espacio privilegiado de constitución del empleo y de la capacitación, se estima que la condición principal a observar es el tipo de empresa - su estrategia, su organización y su estilo de gestión - y su relación con el empleo y con la capacitación.

En cuanto a los **empleados permanentes**, no se espera un crecimiento significativo de este segmento de empleo, en términos cuantitativos, así como no es de esperar un desequilibrio entre oferta y demanda de trabajo. Tampoco se encuentran diferencias sustanciales entre las empresas en cuanto a las proporciones entre permanentes y zafrales, que en el pico de la zafra es del orden de 1 a 8, así como en el perfil de la mano de obra: personal masculino - con excepción del sector administrativo, que es femenino -, predominio de los mayores de 30 años, entre los cuales un 20% son mayores de 50 años.

En relación a los trabajadores permanentes, las diferencias entre las empresas empiezan a aparecer cuando se entra a ver la composición de los permanentes por categorías profesionales y, por lo tanto, en el concepto de empleado permanente. En las empresas de Salto, es importante la proporción de los mandos medios, y en una de ellas, es cuantitativamente importante la presencia de los cargos de dirección, mientras en ella no hay obreros permanentes. Esto indicaría, a nivel del empleo, la incidencia en Salto de organizaciones de tipo patrimonial y secundariamente jerárquico-funcional.

Las empresas de fuera de Salto y una de las empresas de Salto, inversamente, tienen muchos operarios permanentes y puede ocurrir que se orienten a establecer un contrato más permanente con un sector importante de zafrales, que trabajan en las empresas hasta 11 meses en el año (sobre un 20% de los zafrales, principalmente de cosecha - y en la empresa salteña, de los zafrales de packing).

En forma coherente, en la mencionada empresa salteña y en las tres empresas con sede fuera de Salto, los trabajadores permanentes y los zafrales contratados fuera de zafra, en todas sus categorías profesionales, ya son objeto de políticas de capacitación y se espera una profundización de las mismas, a partir de las mayores exigencias de volumen y calidad de la fruta. Sin perjuicio de que entre estas cuatro empresas se observa importante heterogeneidad organizacional, entre ellas y en el interior de las mismas, con presencia de elementos de

organización patrimonial, son empresas que han avanzado hacia un orden jerárquico-funcional o que se orientan hacia una organización desconcentrada y flexible.

En relación a los **empleados zafrales de packing**, se espera, en general, un crecimiento cuantitativo y una mayor atención a la política de empleo y de capacitación, aunque dichas políticas no van a estar bajo la presión de una escasez de mano de obra, como en la cosecha. Sin embargo, en forma similar a la cosecha, los zafrales de packing son muy inestables, poco presentistas y poco identificados con su trabajo. La inversión en capacitación, por parte de las empresas y por parte de los trabajadores, va a estar muy vinculada al mantenimiento o a la modificación de esta situación de inestabilidad actual. Esta tendrá una alta dependencia de los niveles de informatización y de robotización y, sobre todo, del mantenimiento o de la modificación de las actuales formas de organización del trabajo de packing. Las empresas que se orienten a una informatización y robotización de los packing y, sobre todo, las que en alguna medida cambien la organización del trabajo - con motivo de la certificación de normas ISO o para atender a la flexibilidad y calidad de una producción creciente - probablemente tendrán que atender a una superación de la inestabilidad de estos trabajadores y a una mayor inversión en su capacitación. Se esperan políticas diferentes de parte de las empresas, íntimamente vinculadas a estrategias económico-productivas y a estilos de organización diferentes, ya señalados en todos los capítulos de este informe y reiterados anteriormente.

También es previsible que la búsqueda de una mayor estabilidad de los zafrales de packing se dé en condiciones parcialmente diferentes de los zafrales de cosecha, mirando desde el ámbito de los trabajadores. Es posible pensar que una de las razones de dicha inestabilidad esté vinculada al hecho de que se trata principalmente de mujeres con niveles relativamente elevados de escolaridad, que se enfrentan a un trabajo y a una relación de empleo poco satisfactorios. En el caso del packing se verificaría un despilfarro de competencias de la mano de obra y una muy baja utilización productiva de las mismas, similar al observado en general en el área fabril en Uruguay (Massera, 1992; De Oliveira y Massera, 1995). Esta condición no sería, con todo, de sentido diferente a la planteada en la cosecha: del mismo modo que en la cosecha, un mayor nivel de identificación con el trabajo supondría el desarrollo de formas modernas de trabajo entrelazadas con las peculiaridades de la mano de obra uruguaya. De otro lado, por tratarse principalmente de mujeres que no encuentran o no buscan trabajo fuera de zafra, es probable que la interconexión

y el ordenamiento de las otras zafras no juegue o no pueda jugar un papel tan importante en la búsqueda de la estabilidad de los zafrales de packing, que, como se verá sería el caso de los zafrales de cosecha.

Por la importancia estratégica de la cosecha y de la situación de empleo de los zafrales de cosecha, las conclusiones al respecto se tratarán en una sección especial, a continuación.

6.7 Planteo del problema detectado en la cosecha

Diferencias regionales, diferencias entre empresas

Los cosechadores del complejo citrícola son, en forma abrumadora, predominante varones, jóvenes, de baja escolaridad, pobres y urbanos. Coinciden en forma dominante respecto a la poca valoración de su trabajo. Tienen una elevada inestabilidad y un bajo nivel de identificación con la cosecha de citrus: faltan mucho al trabajo, están de paso por la cosecha y cambiarían este trabajo por otro. En consecuencia no aprecian el desarrollo de sus competencias y de su capacitación en ese ámbito. También tienen, básicamente, las mismas aspiraciones. A pesar de lo anteriormente señalado, aspiran a tener un contrato estable con la empresa citrícola y poseer un trabajo anual en la empresa y/o complementado con las zafras de otros complejos agroindustriales. Precisamente, su aspiración a un contrato estable y a poseer un trabajo anual, constituyen un punto de partida para el estudio de la estabilidad a construir, en la que se prevé que los elementos simbólicos y formales jugarán un papel relevante. Del mismo modo, expresan claramente su opinión favorable a la existencia de un sindicato. En todo esto conciden.

Las diferencias entre los cosechadores de las quintas de Salto y los de las de Paysandú son diferencias de matiz, aunque muy significativas desde el punto de vista de este estudio.

El matiz parece estar vinculado a la existencia de tradiciones y culturas locales y, particularmente, al tipo de empresa. Esto hace que el trabajo, las condiciones de trabajo y los mercados laborales en los cuales se insertan los cosechadores estén organizados de modo diverso, indicidiendo en el perfil de los que se ofrecen a trabajar en la cosecha de citrus y en su posicionamiento en relación al trabajo. Esto permite indicar que, no obstante los rasgos comunes del problema de la inestabilidad y falta de identificación con el

trabajo de la mano de obra de cosecha, la búsqueda de soluciones a este problema se apoyará en puntos de partida concretos, de cada empresa, de los trabajadores, de las instituciones y del entorno social, que son diferentes.

Un elemento a tener en cuenta es que la magnitud cuantitativa del problema no es la misma para todas las empresas. El volumen de la cosecha no sufrirá la misma variación en todas las empresas. Particularmente, dos empresas de Paysandú no tendrán el crecimiento que experimentarán las otras cuatro empresas seleccionadas para estudio. Sin embargo, esto, aunque supuestamente influye en la urgencia diferenciada de buscar soluciones, no hace a la diferencia entre las empresas en el reconocimiento y el encare del problema. Todas las empresas verán acrecida sustantivamente la competencia entre si por la mano de obra. Pero no parece ser esa determinación genérica la que determina su posición ante el tema. El perfil de los cosechadores que surge de la encuesta nos da pistas en ese sentido, centrando nuestra atención en el tipo de empresa.

La oferta de trabajo

Los cosecheros viven principalmente en las ciudades capital de Departamento. Son, básicamente, hombres (92.1%), jóvenes (50% menores de 25 años), solteros (48.0%), de baja escolaridad (el 41.6% abandonó los estudios luego del 6o. de primaria y un 21% no completó primaria) y pobres (68.4% por debajo de la línea de pobreza, 24.5% indigentes).

Los cosechadores de Paysandú son más jóvenes aún que los de Salto, son más escolarizados, menos pobres y tienen mucho mejor cubiertas sus necesidades básicas. En una importante proporción vienen a la cosecha desde otros Departamentos, donde residen y de donde son oriundos. Su ciclo anual de trabajo está mucho menos estructurado que los de Salto y padecen índices más elevados de desocupación. Las opiniones de los cosecheros indican que las condiciones de trabajo, contrato y salario son sensiblemente superiores en las quintas de Paysandú, extremo verificado en la observación de campo realizada (ver Cap.3, 4 y 5). A pesar de estar más vinculados a actividades urbanas e industriales y menos vinculados a tradiciones agrícolas y propiamente citrícolas que los de Salto, se autodefinen en forma más profesional, son mucho más asiduos, tienen una relación más estable con las empresas y se manifiestan más proclives a permanecer en el sector.

Los cosechadores de Salto residen en el Departamento, son sensiblemente menos escolarizados y más pobres que los de

Paysandú. Se encuentran integrados a tradiciones agrícolas, agroindustriales y citrícolas locales y tienen un ciclo anual de ocupación estructurado en torno de dichas ocupaciones, con menores índices de desocupación. A pesar de ello, estando vinculados a más primitivas formas de producción y a más precarias y más pobres condiciones de trabajo y salario, expresan más elevados grados de insatisfacción e indiferencia en relación con la citricultura, tienen un muy elevado índice de ausentismo y aspiran, en mayor proporción que los de Paysandú, a salir de esta actividad.

La demanda de trabajo

Las formas actuales del trabajo de cosecha, de las condiciones de trabajo, de la capacitación, de los niveles de remuneración, son la contracara de esa oferta de trabajo. A continuación se verá que lo mismo ocurre para los trabajos que realizan después de la zafra del citrus.

Las opiniones de los trabajadores reflejan la incidencia de las formas primitivas o aún poco modernas de este trabajo en Uruguay, señaladas en los capítulos 3, 4 y 5, hecho más acentuado en Salto.

Aunque la mayoría de los trabajadores se autodefinen como cortadores y cosechadores - principalmente en Paysandú -, un cuarto de ellos lo hace como arrancadores - principalmente en Salto -. La mayoría de los cosecheros de Paysandú consideran buenas las condiciones de trabajo y aceptable el salario. En cambio la mayoría de los cosechadores de Salto consideran regulares las condiciones de trabajo, que el trabajo de cosecha es duro y los salarios son bajos. Las formas del trabajo se expresan en forma clara en el hecho de que el 45% aprendió por sí mismo a cosechar y sólo un 23.4% fue instruido por la empresa en el trabajo de cosecha - en este último ítem se inscriben el 30.2% de los trabajadores de Paysandú y sólo un 13.9% en Salto.

La demanda de trabajo en la interzafra del citrus. Los mercados zafrales y los actores locales.

Los cosecheros son en su abrumadora mayoría trabajadores zafrales durante todo el año. Esa característica se ha ido acentuando en los últimos años, verificándose el pasaje de trabajos permanentes a trabajos zafrales, principalmente zafrales de agroindustria y horticultura.

En torno del 80% de los cosecheros tienen un ciclo anual completo de trabajo. Entre un 15% y un 22.6%, según los meses, quedan desocupados.

El ciclo anual de trabajo zafra es estable para casi la mitad de los cosecheros. Esto indica una cierta organización de un mercado inter-zafra, particularmente notoria en Salto.

Las tareas agrícolas predominan ampliamente en la actividad de los cosechadores en la interzafra del citrus.

Un 24 % de los cosechadores son contratados, en su mayoría puntualmente, para realizar otras actividades en el citrus en la interzafra.

La mitad de los cosecheros se ocupan en la interzafra del citrus en actividades del sector rural, la mayoría de estos (30%), en la fase agraria de otros complejos agroindustriales. Secundariamente lo hacen en la ganadería (11%) y en la agricultura (8%). El 15% de los cosecheros se dirigen a la construcción en la interzafra del citrus.

La mayoría de los cosechadores no le ven nada de diferente a los otros trabajos que realizan durante el año, en relación a la cosecha - salvo en Salto, que indican que los salarios son mejores en los otros trabajos. Esto indicaría que los otros trabajos agrícolas que predominantemente realizan no tendrían un carácter sustantivamente distinto al de cosecha.

Por otra parte, el trabajo agrícola no es un trabajo valorizado por los cosechadores. Preguntados si cambiarían la cosecha por otro trabajo se orientan claramente hacia trabajos urbanos, no rurales ni agrícolas.

En Salto, habría determinadas mejores condiciones de entorno local de interzafra, que podrían incidir en una mayor estabilidad de los cosecheros. Estas se ven con todo desfavorecidas por políticas empresariales de bajos salarios y malas condiciones de trabajo. La encuesta a cosechadores y la información obtenida de fuentes empresariales ponen en evidencia que ya hay un mercado interzafra relativamente estructurado - del cual una de las empresas citricolas, entre otras empresas salteñas, es protagonista -. En Paysandú, se verifica mayor protagonismo de las empresas citricolas en la modernización del sector y en la búsqueda de una mayor identificación y permanencia de los cosecheros. Pero las empresas tendrían mayores dificultades para incidir sobre el entorno que es, en parte, extradepartamental, de modo de poder

profundizar la actual permanencia y competencia profesional de los cosecheros.

Inestabilidad del cosechador, baja identificación con el trabajo de cosecha

El perfil de los trabajadores y de la demanda de trabajo, se expresa en inestabilidad y baja identificación del trabajador en relación al trabajo de cosecha. También se verifica una baja identificación con el trabajo rural en general, lo cual no resulta extraño si se considera el alto porcentaje de zafrales de origen urbano.

Sólo el 32.8% de los cosecheros declaran que nunca faltan al trabajo de cosecha. Están en su mayoría de pasada por el citrus (casi el 50% sólo han participado en hasta tres zafras). Un 56.8% cambiaría su trabajo por otro que ya haya tenido y un 74% por un trabajo que le gustaría tener. En ambos casos, la construcción, los servicios y el comercio son los preferidos.

Si bien se observan importantes diferencias entre los que trabajan en las quintas de Salto y las de Paysandú, estas diferencias no afectan en lo sustantivo esta caracterización. En Salto casi la mitad tiene 6 y más años como cortador pero, en contrapartida, sólo el 14.6% dice que nunca falta. En Paysandú se declaran asiduos casi la mitad de los cosecheros. En Salto el 68% de los trabajadores cambiaría el trabajo de cosecha por otro que ya haya tenido y un 80.3 por un trabajo que le gustaría tener, contra un 52.6% y un 70.8% respectivamente de Paysandú.

Son muchos los índices de falta de identificación, indiferencia y rechazo del trabajo de cosecha registrados por la encuesta. Uno de ellos es que casi un 60% de los trabajadores no respondieron la pregunta sobre sugerencias de mejora en el puesto de trabajo y un 34.6% no respondiera sobre en qué querría capacitarse en la empresa, contra un 78.1% que si se manifestó al preguntársele sobre su expectativa de aprender algo diferente. Ya se ha señalado que estas respuestas indican no sólo como se planta el trabajador frente al trabajo, desde su identidad construida en su vida social, sino que son el resultado de como el trabajador es puesto, por la empresa, frente al trabajo. Que la mayoría no respondiera sobre mejoras puede indicar que nunca se le formuló esta pregunta, que no es sujeto de esa formulación y que no ve como probable que su trabajo pueda cambiar.

Aspiración a una contratación anualizada en diferentes tareas agrícolas y packing

Cuando se pregunta a los cosecheros sobre la forma más ventajosa de contratación, sin embargo, en forma aparentemente contradictoria, se inclinan en un porcentaje del 62.%, tanto los cosecheros de Salto como los de Paysandú, por trabajar todo el año en tareas agrícolas y agroindustriales.

Esto indicaría una muy alta valoración, prioritaria, de un trabajo estable durante todo el año. Y, en ese caso, se ven, naturalmente trabajando en lo que ya lo están haciendo.

Del mismo modo, los cosecheros aspiran, en forma abrumadora, tanto en las quintas de Salto (78.1%) como en las de Paysandú (89.1%), a formas directas de contratación por parte de las empresas.

A pesar de que tienen marcadas diferencias en cuanto al conocimiento de la existencia de un sindicato (Salto, 77.4%; Paysandú, 58,3%), coinciden en la necesidad de su existencia, con índices más elevados (muy necesario y necesario: Salto, 80.2% y Paysandú, 69.8%).

Entendemos que estas valoraciones sobre las relaciones contractuales, así como la postura crítica frente a determinados aspectos del trabajo y de la forma de contratación en la cosecha, arroja luz sobre caminos de solución para la inestabilidad y la falta de identificación del cosechero con su trabajo.

Efecto espejo oferta-demanda. La citricultura reproduce las condiciones de inestabilidad de los cosecheros.

Los resultados de la encuesta muestran la consistencia o coherencia interna, por un lado, entre los elementos que componen el perfil de la oferta de trabajo y, por otro, entre esa identidad y lo que es demandado como trabajo.

En forma predominante, el trabajo de la cosecha citrícola tiende a reproducir la pobreza, la baja capacitación y poca profesionalidad e identificación de los cosecheros con su trabajo.

La oferta y la demanda actuales de trabajo en el citrus son como un espejo, la una en relación a la otra. La demanda de trabajo citrícola tiende, básicamente, a reproducir el actual perfil del trabajador, su pobreza, su bajo nivel educativo, su inseguridad e inestabilidad, su inmediatez y falta de perspectivas, y tiende a atraer sólo a los segmentos de la sociedad que tienen ese perfil: siendo el principal ingreso de los hogares de esta población en un 50% aportado por el

cosechador, se observa que un 61.7% de los hogares lo son de pobreza crónica, 16.7% están en situación de descenso social y sólo un 9.4% en situación de mejora social. Las diferencias señaladas entre Salto y Paysandú, que matizan esos datos correspondientes al sector, sin embargo no hacen más que reafirmar ese efecto "espejo".

El agravante, que es propiamente uruguayo, es que esa calidad del trabajo, del empleo y del trabajador se vincula a un segmento muy reducido de la población uruguaya. El mercado de trabajo de la cosecha citrícola es local, se inscribe dentro de fronteras. Y en Uruguay, relativamente, los pobres son pocos y, tienen aspiraciones. La encuesta a cosecheros muestra que no existe ingreso de fuerza de trabajo de los países limítrofes, extremo confirmado como tendencia por fuentes académicas de los países vecinos. No existen estudios como este, pero dichas fuentes indican que los cosechadores de citrus de las localidades vecinas son más inestables y aún más pobres que sus pares uruguayos. (Entrevista a investigadores del INTA, Concordia, Argentina.)

Estariamos asistiendo a un círculo vicioso

En la cosecha, la citricultura uruguaya reproduce unos trabajadores y un trabajo que no le permite al sector alcanzar sus objetivos económicos y productivos estratégicos.

Esto ocurre en el momento en que la fruta "empieza a morir" y es poco todo lo que se haga para amortiguar ese efecto inevitable. Se verifica una inconsistencia, en un punto clave del proceso, con la calidad que tiene que tener todo el ciclo de producción y de comercialización del complejo citrícola uruguayo.

Si la situación es esta hoy, ¿qué cabe esperar de los próximos años en que se duplicará el volumen de citrus que esperará ser cortado por alguien? ¿Cómo se hará efectiva esa producción en calidad, cantidad y plazos?

Hipótesis

La investigación permite formular la pregunta y aportar elementos para definir mejor el problema y su solución. Es un punto de partida para una compleja acción ulterior. Algunos de estos elementos surgen del análisis de la propia encuesta a cosechadores.

La primera reflexión es que el problema no es solamente, como se pudo suponer al iniciarse la investigación, un problema

de mercado de trabajo y de capacitación que, por consiguiente, se podría resolver a nivel de mercado y de actividades de capacitación. Tampoco la zafralidad, aunque es parte de la especificidad, hace a la esencia del problema.

La hipótesis es que la solución del problema:

- a) requiere romper el círculo vicioso antes señalado y que el actor central podrá estar constituido por las empresas que tienen una estrategia de producto y de mercado más exigente y una organización más moderna
- b) que las condiciones de la inestabilidad de los cosecheros son parte de su identidad y esta se construye tanto desde la sociedad - en particular, desde los propios cosecheros - como desde las empresas. En cualquier caso, el cambio no es adaptativo - se trata de la constitución de identidades - y es "hacia arriba".

La cuestión puede plantearse como una distancia demasiado grande entre los que realizan la delicada tarea de cortar la naranja, por un lado, y la señora inglesa o la señora holandesa que se sienta a desayunar con una naranja uruguaya, por otro. Sería esta una distancia demasiado grande, para Uruguay, entre la calidad del producto, la del trabajo y la del trabajador. Hay como un efecto "tenaza". La tenaza se da por una exigencia que, por un lado, se presenta como económica y, por otra, una exigencia de la sociedad uruguaya - de la oferta de trabajo que hay y la que no hay, que no acepta trabajar en esas condiciones.

La solución del problema es compleja, pues exige cambios en diferentes niveles:

- * en las condiciones de trabajo directo del cosechador
- * en las condiciones de vínculo con la empresa, esto es en las relaciones laborales y en el marco contractual del empleo
- * en las condiciones de vida de los trabajadores
- * en las condiciones del entorno que inciden directamente en su actual inestabilidad

La capacitación de los cosecheros no antecede a la solución del problema sino que sólo tiene sentido como parte de la solución del mismo.

En la base de la hipótesis está el entendido de que, si bien la empresa da trabajo, ni ella ni su entorno generan las

nuevas condiciones de existencia y de identidad que exige la presencia de cosechadores estables y capacitados.

El problema tiene, por lo tanto, aspectos que se pueden resolver al interior de la empresa, cuya solución es necesaria pero no suficiente: hay otros que deben ser encarados de forma más amplia, en el exterior de la empresa. Entre estos últimos se encuentra la necesidad de investigar una mejor articulación de los mercados zafrales, en particular, formas de contratación que confieran mayor estabilidad y mejores ingresos - como el carnet de trabajo de Brasil u otras, utilizadas en la industria de la construcción en Uruguay -, que permitan anualizar el trabajo interzafra de modo que el trabajador deje de ser, en cada zafra un zafrero y perciba los beneficios de un trabajador estable.

El planteo del problema en estos diversos niveles exige para su solución que intervengan otros actores, además de las empresas. Estos otros actores son los cosechadores y los agentes sociales y políticos existentes en el lugar - como las Intendencias Municipales, los servicios de salud, el Ministerio de Trabajo, los organismos de la previsión social y la seguridad social, etc. La DINAE, a través de esta investigación y de acciones concretas podrá jugar un papel incentivador y motivador clave.

7. CAPACITACION

7.1 Las condiciones de la capacitación; el punto de partida

Entre las principales condiciones en que se da actualmente la capacitación en el complejo citrícola pueden ser señaladas:

- Poca articulación entre las empresas y entre estas, las instituciones de ciencia y tecnología y las que brindan capacitación. Consecuente dificultad para pensar y resolver los problemas de capacitación. Esta condición debe ser relativizada para las empresas que forman parte del grupo APCU, donde se han desarrollado experiencias e, inclusive, políticas de capacitación y donde se proyecta un crecimiento significativo en esta área.
- Salvo en dos empresas del grupo APCU y, en menor medida, en una empresa salteña, no se han planteado modificaciones o mejoras en la organización. En consecuencia, con la excepción de esas empresas, la capacitación, cuando existe, es principalmente sobre aspectos técnicos puntuales, no incorporando en la capacitación los aspectos organizativos y técnicos estratégicos.

- En todas las empresas estudiadas el contenido de las relaciones entre el staff superior y de mandos medios y los trabajadores de producción es principalmente jerárquico. También el contenido jerárquico y la separación de funciones predomina en las relaciones a nivel de gerencias, técnicos y de mandos medios, aunque equipos de trabajo cooperativos existen informalmente en varias empresas o, inclusive, en una empresa, formalmente. En consecuencia, la población-objetivo de la capacitación son las jerarquías medias y superiores de las empresas, y en la capacitación de los mandos medios, cuando ocurre, predomina la temática de manejo de personal. Los trabajadores de producción son concebidos como operadores de órdenes y la capacitación, predominantemente, no es realizada por la empresa ni por sus jerarquías, sino que es principalmente una capacitación informal, por la propia experiencia de trabajo entre colegas de trabajo.
- Se verifica un muy bajo involucramiento en el trabajo de los trabajadores administrativos y de producción, tanto zafrales como permanentes. Entre los zafrales esto va más allá, manifestándose como elevada inestabilidad y rotatividad, particularmente en la cosecha, pero también en el packing. Aunque se han verificado esporádicamente actividades de capacitación de zafrales, no están dadas las condiciones de base para que la capacitación de estos se generalice y tenga sentido, ni económico, ni para los trabajadores.
- No obstante lo antes dicho, el sector se apresta a enfrentar un importante desafío: tener la capacidad de duplicar la producción y venderla en un mercado crecientemente competitivo. Ante esto, algunas empresas se aprestan a realizar cambios tecnológicos y organizacionales que suponen el desarrollo de verdaderos programas de capacitación.

7.2 Actuales formas de capacitación

Capacitación en el trabajo

La forma predominante de capacitación en todas las empresas, tanto para mandos medios, como para técnicos y operarios, tanto a nivel de la fase agraria como de la industrial, es la capacitación informal realizada a través de la propia experiencia de trabajo, por iniciativa del trabajador y de sus colegas de trabajo o por breves explicaciones y órdenes cotidianas de los superiores directos ¹¹.

Con la excepción de algunas empresas, principalmente las integrantes del grupo APCU, esta es casi la única forma de capacitación de los operarios: cada trabajador aprende por observación directa, porque sus compañeros de trabajo le muestran cómo se realiza la tarea.

Se considera que las tareas de los operarios son trabajos "más vinculados a la habilidad manual que al intelecto" (Jefe de packing).

¹¹ A manera de ejemplo: "Comencé a trabajar en la empresa a los 17 años como peón, acarreado bultos o empacando. Después hice algunos trabajos de mecánico. Hice de todo, aprendí mirando, vivía metido dentro del packing. Yo tengo un libro y me pasaba leyendo el por qué de cada mancha, los hongos, las formas de la cosecha...aprendí mirando lo que era sarna, ácaros. Y si no, preguntando a los jefes. A los 21 años ascendí a capataz y un año después al cargo que tengo ahora". (entrevista a mando medio)

Sin embargo, varias empresas han implementado formas de capacitación en el trabajo, tipo "escuela de cosechadores", donde la empresa capacita, formaliza una capacitación en el trabajo.

Del mismo modo, las gerencias de la mayoría de las empresas manifiestan que existe la necesidad de desarrollar esta formalización de la capacitación en el trabajo de los operarios y de los mandos medios.

En los casos en que la empresa realiza capacitación de sus operarios en el trabajo se desarrollan tres tipos de contenidos:

- a) La explicación de la tarea concreta en términos fundamentalmente empíricos, operativos. Por ejemplo, en el packing, cuáles son los criterios de clasificación visual de la fruta en cuatro categorías o las distintas formas de empacar cada fruta y calibre según diferentes estilos (3 x 3; 5 x 5 o 3 x 2; 4 x 4). En la quinta: "Lo único que nos dicen es que se tiene que echar treinta kilos por minuto y que son 200 gramos por planta y que el tractor debe ir a determinada velocidad" (trabajador entrevistado). En la cosecha: elegir por tamaño o color, el cuidado con el corte del cabito de la fruta, el manejo apropiado de las tijeras, evitar que la fruta se golpee, etc..
- b) Habilitar a los trabajadores para el manejo y familiaridad con el lenguaje propio de la cultura citrícola ("dejen pasar el rameado leve, la sarna leve, pero saquen el ácaro"), en particular, indicaciones de seguridad en el trabajo.
- c) Trasmitir a los operarios las exigencias crecientes y específicas de calidad por parte de los compradores que se traducen en calidad de la fruta, forma como se organiza el trabajo en otras fases del proceso de producción, procedimientos de trabajo y en determinados cuidados a guardar.

En el caso de la poda, existe una empresa (Citrus Poda), que es, al mismo tiempo una empresa que capacita en la poda y realiza la poda. Los trabajadores, para acceder a las funciones de poda pasan por un entrenamiento y por una prueba previos, inclusive con breves fichas para lectura de los trabajadores.

Las empresas que están implantando las normas ISO o se proponen innovar, han comenzado y, sobre todo se plantean a futuro, profundizar los siguientes aspectos: a) la formalización de la capacitación en el trabajo como parte del trabajo, b) el desarrollo de pasantías de estudiantes de UTU para su interiorización en la citricultura (ya que no existe una escuela de citricultura) y posterior contratación - en la dirección de una formación dual -, c) un mayor peso de la explicación de los porqués y del sentido del trabajo (calidad, especificidad del producto, etc.) y d) una vinculación con la investigación y con la innovación, estratégica, organizacional y técnica de algunos procesos - poda, cosecha, packing - y del conjunto del proceso de producción y comercialización.

Capacitación en cursos cortos en el país

Esta forma de capacitación es menos practicada, comparada con la anterior.

Se emplea sobre todo para mandos medios, técnicos medios y trabajadores administrativos. Las empresas que están formalizando una política de recursos humanos y de capacitación han comenzado a incorporar o piensan incorporar a operarios especializados y polivalentes - en poda, riego, mantenimiento, tractoristas -.

Los cursos son brindados principalmente por: a) gerentes y técnicos de la empresa, b) proveedores de equipamientos, c) CRECE, d) otras instituciones de capacitación - la última, en mucho menor grado que las primeras.

La capacitación en cursos a los mandos medios ha tenido un sesgo hacia las cuestiones de gestión de personal y, secundariamente a aspectos técnicos ¹². Estos últimos, sin embargo están siendo fuertemente valorados por lo menos por dos empresas y se espera que lo sea en las demás, por lo menos en los packing, donde va a avanzar la informatización y la robotización.

En una de las empresas los mandos medios, técnicos y administrativos, están comenzando a trabajar en equipo en las quintas y también con la gerencia agrícola y su equipo técnico, estimulados por la complejidad de la coordinación del manejo de monte, por la experimentación de nuevas formas de cosecha y por el programa de informatización y calidad del conjunto de la cadena productiva y de comercialización. Eso modifica el perfil de los encargados de quinta, de los mandos medios de empacado, de los administrativos y de los técnicos que se necesitan y plantea la necesidad de cursos de capacitación.

Las principales áreas de capacitación de los cuadros medios de las empresas han sido en gestión de personal, política y gestión de calidad, computación e informática, marketing, finanzas, inglés, poda, riego, tratamiento fitosanitario, mantenimiento de equipamientos (aspectos mecánicos y electrónicos).

En algunas empresas se entiende que un tema de vital importancia en lo que a capacitación se refiere es la seguridad en el trabajo. Para ello se cuenta con la oferta del Banco de Seguros del Estado que ofrece cursos adecuados al nivel de los destinatarios. En dichos cursos los participantes aprenden sobre los peligros para la salud debido al uso de determinados productos químicos como los fertilizantes, herbicidas, insecticidas, etc.. Y fundamentalmente se les enseña las prácticas adecuadas de manejo y los métodos de prevención a utilizar. La frecuencia de oferta de los cursos es, sin embargo, muy esporádica.

Las principales dificultades anotadas por las gerencias en relación a la capacitación de los cuadros medios se refieren a: a) deficiencias en su formación escolar, que muy frecuentemente no da suficiente base para las funciones de gestión y técnicas que tienen que desarrollar en forma cada vez más acentuada. b) dificultad de poder armar cursos, por ser escaso el número de personas que cada empresa necesita que hagan un curso y no haber mecanismos de coordinación y cooperación entre las empresas para formar grupos conjuntos, c) ausencia o insuficiencia de conocimientos en el país sobre determinados tópicos, sobre todo, equipamientos importados para los packing, algunas áreas de conocimiento técnico de la fase agraria, como poda, riego, fertilización, etc. y de conocimiento técnico y social necesario para innovar en la cosecha.

¹² En una empresa sanducera: "se enfatizó mucho la capacitación en todo lo que tenía que ver con relaciones interpersonales. Eso fue la base. Recién después accedimos a los temas del tipo de tijera, cómo mantenerla, cómo afilarla, cómo cortar... creamos además un sistema de evaluación de los propios capacitados." (entrevista a Gerente)

La capacitación impartida por los proveedores es considerada insuficiente, sobre todo para hacer frente a emergencias en la producción, que requieren un conocimiento más profundo de los equipamientos. La cuestión central que aquí se plantea es que los conocimientos requeridos son una intersección de conocimientos básicos generales con conocimientos específicos, a veces muy específicos, relativos a procesos del citrus en las condiciones naturales, técnicas y sociales de nuestro país. En alguna de las áreas señaladas, como tratamiento de helada y riego ya se ha generado conocimiento y soluciones tecnológicas en el país, pero en otras esto es aún muy insuficiente.

Capacitación de jefes y gerentes

Algunas empresas tratan de profundizar la capacitación de los jefes, gerentes o de algunos supervisores, principalmente por tres vías: a) Actividades de capacitación impartidas por investigadores y asesores nacionales, principalmente del INIA, de la Facultad de Agronomía de la Universidad de la República y privados, con experimentación en los predios. b) Contratación de técnicos extranjeros por períodos breves. c) Viajes de actualización, enviándolos al extranjero para que conozcan cómo se realiza el proceso de trabajo citrícola en otros países, estudien a fondo un equipamiento determinado o una nueva tecnología y fundamentalmente entren en contacto con personas que están en la punta más avanzada del conocimiento en determinadas áreas y actividades productivas.

Las áreas donde es más intensa esta capacitación e intercambio de conocimiento son: poda, riego, tratamiento de helada, finanzas, marketing, packing y cosecha.

Se reitera aquí lo señalado sobre necesidad de generación de conocimiento local, nacional. Las gerencias son muy críticas en ese sentido, señalando deficiencias importantes en la formación de los profesionales universitarios (ingenieros agrónomos y otros), principalmente en las áreas sociales, de gestión, marketing e ingeniería de producción.¹³

¹³ Una empresa sanducera, Azucitrus, puede ser un ejemplo de políticas de capacitación en el sector.

Ha realizado una gran cantidad de cursos debido a que se propuso y logró la certificación en las normas ISO 9.000 para la planta de jugo en 1996 y proyecta hacer otro tanto para la planta de empacado. El total de horas dedicadas a cursos y práctico de capacitación fueron más de 3.000. En 1996 se realizaron 51 actividades, entre conferencias, cursos, programas y seminarios, el total de participantes fue de 165 trabajadores (tanto permanentes como zafrales). Los temas de dichas actividades fueron muy variados, al igual que los destinatarios de la capacitación. La educación que se impartió dentro de la organización fue de dos tipos: una general, relacionada estrictamente a la calidad y otra específica en oficios, técnicas, equipos nuevos, etc.. Sobre la temática de la calidad, políticas y sistemas de calidad de la empresa se dedicaron 500 horas de conferencias y seminarios, en los cuales participó todo el personal de la planta de jugo. Los gerentes y personal de dirección hicieron cursos especiales de gerenciamiento y los supervisores cursos específicos sobre manejo de personal. Se realizó un curso sobre gestión ambiental, dirigido a un gerente y dos supervisores. Se organizaron cursos de capacitación en mantenimiento, en particular de mecánica (tanto de las plantas industriales como de la plantación) para tres supervisores. Algunos administrativos fueron capacitados en informática, marketing, finanzas, etc. Todas las actividades mencionadas fueron financiadas íntegramente por la empresa. Muchas de ellas fueron impartidas por gerentes y técnicos de la propia empresa. Los jefes y los mandos medios se encargaron de organizar actividades de capacitación dirigidas a los operarios. Los cursos de mantenimiento fueron impartidos por empresas proveedoras de equipos de la localidad. Pero, la empresa no desaprovecha ninguna oportunidad de capacitación para mecánicos y electricistas y suele mandar siempre a alguna persona a realizar los cursos que distintas empresas capacitadores ofrezcan en Paysandú. Los cursos dirigidos a los jefes y mandos medios fueron realizados en el CRECE. Las gerencias, junto a las de otras empresas del grupo APCU, realizan jornadas periódicas con profesores de la Facultad de Agronomía y técnicos del INIA.

7.3 Necesidades de capacitación

Las necesidades de capacitación identificadas por la investigación no surgen directamente de lo que las empresas señalaron como tales en las entrevistas o de lo que los trabajadores indicaron como aspiraciones de capacitación.

A partir del análisis del actual comportamiento de las empresas y de las proyecciones estratégicas que estas hacen, la investigación identifica dos situaciones o escenarios de capacitación futura:

- a) Las empresas cuyo objetivo principal es producir y vender un volumen creciente de la producción. Estas empresas seguirán desarrollando, o iniciarán, actividades puntuales de capacitación, dentro de las modalidades actuales, señaladas en 7.1.
- b) Las empresas que van a hacer cambios tecnológicos y cambios organizacionales, para mantener o aumentar significativamente su posicionamiento competitivo - algunas de ellas sobre la base, también, de un aumento importante del volumen de la producción -. La investigación permite indicar que estas empresas desarrollarán verdaderos programas de capacitación, involucrando, en mayor o menor medida, todo su personal.

En ambas situaciones se encuentran empresas de Salto y de fuera de Salto, predominando en las primeras la situación a) y en las segundas, la situación b).

Podrá haber, naturalmente, como ya está ocurriendo, situaciones intermedias que combinen ambas estrategias.

Se entiende que la DINA E podrá cumplir un papel fundamental, al proponer y desarrollar iniciativas de capacitación dirigidas a las empresas o al medio social local, que ayuden a las empresas a visualizar mejor sus estrategias y a crear las mejores condiciones para su desarrollo.

Empresas que van a iniciar o continuar actividades puntuales de capacitación

En esta situación están las empresas que van a hacer cambios tecnológicos puntuales para aumentar levemente sus niveles actuales de producción o para atender a un importante crecimiento en volumen de la producción. Estas últimas son las empresas que la investigación conoce menos. La hipótesis es que estas empresas no piensan cambiar sustantivamente su actual relación de mercado o que la están profundizando principalmente en la dirección de la colocación de grandes volúmenes de producción.

Coherentemente, en estas empresas la investigación no identificó, en lo inmediato, la necesidad de grandes cambios en la organización.

Se espera que estas empresas sigan desarrollando o, en algún caso inicien, actividades puntuales de capacitación, dentro de las modalidades actuales, señaladas en 7.1.

No habrá en estas empresas políticas de personal y políticas de capacitación. La capacitación, cuando ocurra, se desarrollará en determinados espacios de producción y estará dirigida principalmente a mandos medios y jerarquías superiores. En el caso de las empresas

salteñas que están en esta situación, se espera, por ejemplo, que avancen en los sistemas de riego y capaciten sus mandos medios, principalmente en el packing, para un mejor manejo jerárquico del personal.

Estas empresas no tendrían mayores dificultades para armar los cursos necesarios, ya que ese camino fue recorrido por otras empresas citrícolas.

Puede ocurrir que la presión de la escasez de oferta de trabajo en la cosecha y la presión sindical lleve a modificaciones en ese segmento del proceso. En ese caso se abrirá un campo de investigación y de capacitación donde la DINA E podrá llegar a cumplir un importante papel de apoyo y promoción.

Empresas que van a desarrollar programas de capacitación

Estas empresas, aunque con estrategias de producto y de relación de mercado, en grado, diferentes, sin embargo apuntan a lograr un mejor posicionamiento competitivo. En algún caso, se plantea una relación de mercado nueva, muy exigente en términos de variedad, calidad y plazos. Pero lo que concretamente distingue a estas empresas, en relación directa con la capacitación, es que ya han tomado medidas de cambio tecnológico y, también, de cambio organizacional, vinculadas estas últimas a la certificación en las Normas ISO o a elaboraciones y prácticas organizacionales propias.

El desafío de procesar volúmenes crecientes de producción es notoriamente más acentuado en algunas de estas empresas. Esto las pone frente a un triple desafío de mayor exigencia: en calidad, en volúmenes y en ajuste flexible de todo el proceso de producción y comercialización. Estas empresas, al mismo tiempo, abrirán nuevas líneas de producción en los packing y en las quintas y reorganizarán sus actuales procesos, buscando un nuevo y más exigente equilibrio.

Algunas de estas empresas ya tienen verdaderos programas de capacitación. Lo que se espera es una mayor formalización o una revisión de los mismos, sobre la base del análisis de la capacitación necesaria para la planificación estratégica de su desarrollo.

Principales características de estos programas:

- a) tenderán a **abarcar todo el personal**, tanto permanente como sazonal, en sus diversas categorías ocupacionales, siendo que las empresas en que crecerá acentuadamente el volumen y la variedad de la producción, deberán dedicar esfuerzos para capacitar a un numeroso personal nuevo, sin ninguna experiencia en el ramo, sobre todo en los packing y en la cosecha.
- b) la exigencia de capacitación del espacio de trabajo concreto de los trabajadores supondrá la incorporación de elementos de **capacitación en la organización**, - nociones específicas sobre la estrategia de producto y de mercado de la empresa y nociones sobre sus implicaciones en el conjunto de la cadena productiva. Esta capacitación podrá tener la forma

de cursos de "capacitación en calidad" o ser incluidas en actividades más próximas de la "capacitación en el trabajo".¹⁴

- c) en algunas áreas o espacios productivos prioritarios - que se señalarán a continuación - la capacitación estará estrechamente **vinculada a la investigación experimental**, incluyendo esta, en algunos casos, la articulación de aspectos tecnológicos, organizacionales y sociales. La capacitación podrá desarrollarse en forma simultánea con la investigación o, en todo caso, derivará de la misma. La razón de esta característica de la capacitación es que en esos espacios o no hay conocimientos adecuados o no son conocimientos suficientes para orientar la investigación y la experimentación de los cambios que se vislumbran como necesarios. La capacitación podrá ser un instrumento de los cambios, realizándose en forma simultánea a los mismos, en el trabajo, como parte del estudio y de la implementación de los nuevos modos de producción y de trabajo.
- d) a partir de experiencias ya existentes, va a ser necesario establecer **nuevas formas de organizar y gestionar la capacitación**, especialmente, nuevas relaciones entre las empresas, los sindicatos, los equipos de investigación y las empresas e instituciones capacitadoras o estructuradoras de la capacitación, como la DINA. Esto tiene que ver tanto con la necesidad de crear conocimientos, hoy insuficientes o inexistentes, para determinadas áreas, como por el hecho de que las actividades de capacitación deberán ser hechas en su mayoría "a medida", a partir de la búsqueda de soluciones para problemas concretos y específicos de la citricultura uruguaya y de cada empresa. Esto hace difícil, y por lo mismo muy necesaria, una articulación de los actores para formar masas críticas mínimas, tanto de conocimiento como de grupos a capacitar.

Destinatarios de la capacitación

Serán destinatarios de la capacitación los actuales empleados y los que ingresen (se espera que en el packing y sobre todo en la cosecha, estos últimos van a ser numerosos).

Se mantendrá una capacitación por categoría ocupacional, tendiendo a extenderla a los zafreiros de packing y de cosecha.

La capacitación de los mandos medios - jefes de sección, encargados de quinta, administrativos - tenderá a profundizar sobre todo aspectos técnicos, tanto tecnológicos como de gestión de la producción y del trabajo. A nivel de trabajadores de producción se espera que no haya insuficiencia de pre-requisitos escolares. En el caso de algunos cuadros medios, la capacitación necesaria puede requerir una formación escolar superior a la que estos hoy tienen

¹⁴ Habrá "... controles de calidad más estrictos, el personal debe estar mejor y más informado. Porque un proceso de calidad es tener un diseño del proceso escrito, procedimientos bien conocidos, tener asignadas funciones y poder medir. Por ello el personal tiene que estar muy bien informado de qué tiene que hacer, cómo hacerlo, cómo medir, es decir, su autogestión. Creo que habrá que capacitar a nuestro personal en esto a nivel general. La dificultad mayor es porque es personal zafrales. Es necesario "... generar en el trabajador una conciencia determinada, una filosofía, un estilo. Habría que generar un estilo, si queremos ser un país exportador. Me parece que si bien es una capacitación muy genérica, darle un enfoque hacia el mercado y la calidad es útil para cualquier trabajador, entre otras cosas para que sepa como encarar mejor su trabajo y cuál es el sentido, el objetivo del trabajo que realiza". (Entrevista a Jefe de Packing)

(llamada referente a la formación de técnicos agrarios y la inexistencia de una "escuela de citricultura").

Se espera que gerentes y jefes se capaciten en las modalidades que ya han desarrollado y se profundice su capacitación en las propias actividades de investigación experimental, en estrecha relación con investigadores y científicos (llamada referente a las carencias de formación en ingeniería de producción y en gestión de empresas de los ingenieros agrónomos y en general de los profesionales universitarios).

Habrán formas de capacitación que supondrán una capacitación compartida interprofesional, integrada, común a las diversas categorías profesionales del espacio de producción de que se trate. Esto ya es visible, sobre todo en actividades de la fase agraria.

Contenidos de la capacitación, principales áreas de desempeño laboral donde se dará la capacitación

- Actividades de manejo de plantación - poda, riego, fertilización, aplicación de fitosanitarios, control de heladas y de otras prácticas para incremento de la productividad.

Tal como se señalara en el Capítulo 4, en varias de esas áreas hay deficiencia en la investigación nacional y se espera que la investigación se profundice en forma significativa. Una forma, al mismo tiempo económica y eficiente es el desarrollo de una conexión más estrecha entre investigación y capacitación, involucrando en programas específicos y "a medida", a científicos, empresas e instituciones existentes de capacitación y otras que se creen.

En estas áreas, hay algunas categorías ocupacionales claves, como los podadores, los tractoristas y otros que trabajan en el manejo de monte, donde los trabajadores, tanto zafrales como permanentes, por su lado, han declarado interés en capacitarse.

Muchas de estas categorías de trabajadores realizan un trabajo polivalente durante el año, abarcando, además, de las actividades de manejo de plantación, trabajos en la cosecha y en el packing. Para la capacitación de estos trabajadores sería conveniente tener en cuenta esa polivalencia.

- Cosecha

Se ha señalado que sobre todo aquellas empresas que tienen nuevas plantaciones, se verán ante el desafío de tener mano de obra en cantidad suficiente, estabilizada y capacitada.

En la cosecha, esas empresas deberán crear condiciones de base, hoy insuficientes o inexistentes, para que la capacitación del cosechero se pueda efectivamente realizar: tenga sentido económico y tenga sentido para el cosechero.

Esta es una de las áreas donde la capacitación estará íntimamente vinculada a la investigación y experimentación de soluciones para la estabilidad del cosechero.

Como se ha dicho, deben investigarse, condiciones tecnológicas, organizacionales y sociales, que, a pesar de algunos rasgos comunes, tiene que hacerse en cada empresa y lugar.

En la medida que se vayan obteniendo resultados para la solución del problema de inestabilidad del cosechero, la capacitación de los cosecheros puede ser parte de la misma, ir la acompañando. Por lo tanto, la capacitación tiene que estar diseñada de modo que esté internamente vinculada al proceso concreto de investigación y de cambio y, necesariamente, a la participación e involucramiento de los cosecheros en los cambios.

- Packing

En los packing de estas empresas se prevee una profundización de la informatización y de la robotización, la instalación de nuevas líneas de producción y de nuevas plantas. En algún caso, la organización de la producción y la organización del trabajo se empieza a plantear como problema o interrogante.

Las gerencias han señalado deficiencias de formación de conocimientos y de técnicos en el país (principalmente de los ingenieros agrónomos y de los ingenieros de producción), la dependencia de los proveedores de equipamientos para la capacitación y la insuficiencia de la formación brindada por estos.

El nivel de reflexión a respecto de los cambios en los packing y de la capacitación necesaria parece estar más retrasada que para la cosecha o para las actividades de la fase agraria. En lo inmediato se prevee la continuidad de las formas actuales de capacitación, es decir, una capacitación puntual, involucrando a las categorías ocupacionales superiores y técnicas - con un mayor énfasis en aspectos informáticos y electrónicos - y muy poco o nada a los operarios.

Debido a ese retraso en la reflexión de los principales actores, los cambios tecnológicos y organizacionales en los packing, así como la inestabilidad de los zafrales de packing y el papel de la capacitación, no fue profundizada en la presente investigación. Es uno de los aspectos en que la DINA E podría promover consultas tendientes a un estudio que tome estos aspectos.

- Mantenimiento y otras áreas

Las empresas manejan distintas opciones organizacionales de futuro para las áreas de mantenimiento, laboratorios y otras áreas técnicas. Las ideas son básicamente dos y complementarias: centralizar y descentralizar - aumentando, sobre todo en la segunda, las competencias y autonomía operativa de mandos medios y trabajadores. En todos los casos, se señala la necesidad de profundizar los conocimientos teóricos para un mejor dominio sobre los procesos.

Los principales déficit y áreas prioritarias son:

a) Electrónica

La tecnología electrónica de las máquinas modernas llevó a todas las empresas que invirtieron en ella y llevará a las que lo hagan en el futuro a necesidades concretas de

capacitación en electrónica por parte de alguna o algunas personas que trabajen en el departamento de mantenimiento, sean encargados o no. En realidad, el estar apto para realizar dicha capacitación no dependerá del mando que ostenten sino del conocimiento teórico previo que tengan.

Inclusive en algunos casos se está pensando que en el futuro será necesario contratar a un ingeniero electrónico como personal permanente de la empresa o por lo menos contar con uno, en la zona, para los casos de emergencia.

El problema del mantenimiento y de las emergencias que se puedan suscitar en los equipos electrónicos actuales es clave para las empresas. "Parar una hora la máquina sería carísimo, no sólo por los costos convencionales sino también debido al costo por la pérdida de oportunidad: somos productores de contra-estación y debemos aprovechar determinados nichos de mercado". (Jefe de packing)

b) Mecánica, electricidad, soldadura

Las gerencias explicitaron necesidad de cursos de tornería y de soldadura, a realizar por mecánicos del departamento de mantenimiento.

Las necesidades de capacitación sobre mantenimiento de máquinas están relacionadas con máquinas que tienen más de cinco años de funcionamiento. Las empresas proveedoras de maquinaria ofrecen cursos de actualización pero solamente de equipos modernos. Dichos cursos no son de utilidad para las empresas, salvo que compren el último modelo en equipamiento.

c) Cámaras de frío

Una necesidad concreta y urgente de capacitación de varias empresas de Salto y de Paysandu es la capacitación en el área de frío, dirigida a algunos supervisores, personal de mantenimiento y también a algunos jefes.

d) Laboratorios de análisis químico

Las personas que se desempeñan en el laboratorio de las plantas de empaclado y de producción de jugo (a excepción de los jefes) no tienen formación analítica específica y han sido formados en las mismas empresas o en algunos casos son personas con experiencia en análisis clínicos.

Pueden resolver los problemas cotidianos con eficiencia pero si surgen situaciones imprevistas, les faltan las nociones teóricas necesarias.

- Administración

Las empresas que ya están informatizando parte o todo el proceso de trabajo o planean implementar dicho sistema a la brevedad, tienen urgentes necesidades de capacitación del personal administrativo en nociones de computación.

En dichos casos, las empresas piensan recurrir a academias privadas locales.

El inconveniente o la insuficiencia es que estas academias, del mismo modo que las entidades capacitadoras existentes para los temas anteriores, no integran a sus cursos las cuestiones de estrategia, tecnología, administración, finanzas, organización, específicas de la producción citrícola y de sus empresas.

Organización y gestión de la capacitación

Lo antes dicho supone repensar la organización y la gestión de la capacitación en el complejo citrícola.

En particular, a la luz de la presente investigación, es conveniente observar las formas actuales de apoyo a la capacitación que desarrolla la DINAE y el papel que esta puede llegar a cumplir en el desarrollo del sector citrícola y de otros sectores agroindustriales intensivos en uso de mano de obra.

Algunos aspectos a destacar, que pueden orientar la acción de la DINAE:

- La capacitación debe ser hecha "a medida", a partir de los problemas y de los cambios que se avecinan en el sector y en sus empresas principales.
- Es necesario promover la investigación en determinadas áreas de la fase agrícola (manejo de monte, cosecha) y de la fase industrial (packing), como paso previo o como parte de los programas de capacitación.
- Es necesario ayudar a las empresas a articular masas críticas de personal a capacitar en áreas donde cada uno tiene pocos empleados para tal actividad.
- La mayor parte de las empresas citricolas tienen en su seno profesionales con conocimientos actualizados. Es conveniente que los mismos sean utilizados como capacitadores, en articulación con las instituciones de capacitación. Del mismo modo la capacitación debe estar pensada para promover la formación de nuevos capacitadores dentro de la empresa (conocimiento endógeno). Esa articulación de conocimientos y de personal a capacitar supone la integración de empresas, instituciones científicas e instituciones capacitadoras, a nivel local y a nivel nacional.
- En la mayoría de las empresas del complejo citrícola no hay sindicato. Se hace necesario pensar como antes o durante las propias actividades de capacitación se configure una representación de los trabajadores que les permita ser sujetos de la capacitación, en particular, junto a las empresas, de las gestiones ante la DINAE.

8. CONCLUSIONES

8.1 Sector dinámico, competitivo

La investigación verifica que en los últimos 25 años, se configuró en Uruguay un complejo citrícola dinámico y competitivo.

Una docena de empresas exportadoras, entre las que se destacan 6 empresas mayores integradas, a través de sus relaciones y de la articulación con decenas de otras empresas menores, de producción y de servicios, estructuran estrechamente las fases agraria, de acondicionamiento, de procesamiento industrial y comercial que componen la cadena de producción y comercialización del complejo.

Entre 1971 y 1993, la producción citrícola uruguaya creció en un 212%, la exportación en un 1.053% y el empleo en un 275%. Se espera una duplicación de la producción al año 2004, alcanzando la producción ese año una cifra próxima a las 550.000 toneladas.

En este período, la estrategia de las empresas del complejo ha sido diferenciarse en el mercado citrícola de la contraestación del Hemisferio Norte, especializándose en un rango y una composición específicos de producto y obteniendo en dicho mercado un lugar propio para la producción uruguaya.

Uruguay se transformó en exportador de una variada canasta de fruta cítrica fresca, principalmente destinada a los mercados de más alta exigencia en calidad y de más altos precios. Una parte menor de la fruta, que no alcanza las debidas especificaciones, es industrializada y también principalmente exportada - bajo la forma de jugos y aceites esenciales -, o va al mercado interno uruguayo.

Es una fruta "hecha a mano", que incorpora trabajo y conocimientos en forma intensiva, brindando una calidad específica de producto y de servicio. Por ser exportada a esos exigentes mercados lejanos debe ser cortada una a una en la cosecha y seleccionada por el ojo y la mano humana en el packing. Se distingue por su aspecto externo e interno. Tiene excelente y particular color, sabor y aroma, fruto de avances tecnológicos y de específicas condiciones ambientales - franja marginal de producción húmeda y fría -. La producción cítrica uruguaya ha sido capaz de brindar un servicio comercial fiable, en calidades, variedades y plazos. Se ha organizado de manera de poder poner el producto esperado en la mesa de los consumidores más exigentes del Hemisferio Norte en tan sólo algunas decenas de días a partir de la cosecha. Estas características del producto conforman lo que la investigación ha denominado "calidad Uruguay" de nuestro cítrico.

La investigación permite indicar que en los próximos años el complejo citrícola uruguayo se verá enfrentado a mayores exigencias de competitividad. Sus principales competidores, Sudáfrica y Argentina, también apostaron a un importante crecimiento de la producción. En particular Sudáfrica está profundizando una muy agresiva y afinada política comercial, que por otra parte la distingue históricamente.

La investigación indica que el complejo citrícola uruguayo se verá ante el desafío de exportar volúmenes significativamente crecientes, profundizando, al mismo tiempo, su diferenciación por especialización, incorporando mayores exigencias, principalmente a nivel

sanitario y mayor dominio sobre el mercado, en la dirección de un servicio en calidad, variedad y plazos más ajustado y próximo al consumidor final.

8.2 Debe resolver algunos desafíos para sustentar su competitividad

La investigación muestra que, en el presente, la principal ventaja comparativa, que permite efectivamente realizar la "calidad Uruguay" de nuestro citrus, reside en la integración lograda en la cadena de producción. Esta característica, vinculada a la configuración de grandes empresas integradas que contratan directamente la mano de obra, y a la articulación entre empresas, nos distingue y nos pone, en esa materia, a la altura o por encima de nuestros competidores e, inclusive, del patrón de algunos grandes productores del Hemisferio Norte.

Pero la investigación permite indicar que, ante el crecimiento del volumen de producción y de las formas de competencia que se avecinan, en los demás aspectos hay insuficiencias y situaciones que ponen en cuestión la calidad de esa integración de la cadena, suponiendo importantes cambios en el punto de partida presente, para lograr una competitividad sustentable.

Una primera cuestión, de tipo general, refiere a una significativa heterogeneidad entre las empresas - de estrategia de mercado, tecnológica, organizacional, social -, que acaba perjudicando al complejo y a cada una de las unidades productivas que lo integran. Una manifestación y al mismo tiempo una condición de esa heterogeneidad es la ausencia de una política sectorial comercial, de investigación, de empleo y de capacitación, insertada en orientaciones e instrumentos de política nacional de apoyo al sector.

Esto hace que las empresas estén ya bajo importantes tensiones y, más aún, que no puedan anticiparse a crear las condiciones de innovación necesarias para la etapa que se abre. La empresa que quiera mantener o buscar un mejor posicionamiento debe hacerlo prácticamente sólo y se encuentra sin ambiente: debe crear todas las condiciones internas y externas de su desarrollo, sin tener prácticamente instrumentos de política sectorial y nacional donde apoyarse.

La investigación permitió identificar algunas áreas-problema y proponer estas áreas a los principales actores del sector, para su discusión:

- estrategia de producto y de mercado
- política científica y tecnológica
- política de recursos humanos
- la cosecha como el espacio de trabajo donde se anudan en forma explosiva los problemas

Una de las desventajas de Uruguay, que es posible señalar, en relación a su principal competidor, Sudáfrica, es la forma fraccionada y aislada en que las empresas o grupos de empresas se presentan en el mercado mundial.

La ausencia de un acuerdo y de estrategias para "pegar juntos" como país tiene repercusiones "hacia atrás", en la forma principalmente pasiva o poco agresiva con que se encara la política sanitaria, la investigación y desarrollo en las áreas tecnológicas - poda, fertilización, variedades, cosecha, etc. - y sociales - cuestión de los recursos humanos,

principalmente de packing y de cosecha. Y se manifiesta, también, con repercusiones "hacia adelante", en estrategias comerciales, como la exportación con pérdida de la marca de origen, que si bien puede resolver en lo inmediato el crecimiento exponencial en volumen que deben encarar algunas empresas, no se compadece de la profundización de la diferenciación y especialización en calidad del producto y del servicio, que se ha evidenciado como la estrategia más adecuada para Uruguay.

Si el producto uruguayo se distingue por ser un producto "hecho a mano" en condiciones ambientales propias de nuestro país, y la hipótesis es que, en adelante, debe distinguirse, aún más, en esa dirección, la creación de conocimientos, la investigación tecnológica, organizacional y social, y el desarrollo de la competencia y de las condiciones de trabajo de la mano de obra parecen ser condiciones estratégicas para una competitividad sustentable.

8.3 El empleo

La investigación verifica que el empleo ha tenido un crecimiento exponencial en el sector: el empleo zafral se duplicó entre 1978 y 1994, alcanzando, en el pico de la zafra de ese último año, la cifra de 8.500 trabajadores. Del mismo modo, la investigación permite indicar que en los próximos años, la esperada duplicación de la producción dará origen a una demanda creciente de empleo. Esta es estimada en 13.000 trabajadores zafrales en el pico de la zafra del año 2004 (estimación realizada sobre la base del supuesto de no haber cambios en las formas de producción).

Se han identificado tres mercados principales de empleo en el sector, no conectados entre sí: permanente, zafral de packing y zafral de cosecha. La relación entre permanentes y zafrales llega a ser de 1 a 8 en el pico de la zafra.

Paradójicamente, la expansión del empleo se presenta como problemática en el mercado de empleo zafral. En la investigación, inicialmente el problema aparece como inadecuación de la oferta de empleo: inestabilidad, alta rotatividad y baja identificación con el trabajo de los zafrales en general. En la cosecha, específicamente, se presenta como escasez de la oferta de trabajo.

La investigación muestra que, en realidad, el problema que está planteado es la contradicción entre la calidad del producto que se pretende y la calidad del trabajo y del empleo. La inestabilidad, falta de competencia y escasez de la oferta de trabajadores zafrales es, también, provocada por las propias empresas citrícolas. Sobre todo, por lo mismo, la solución al problema sólo puede comenzar a ser encarada desde las empresas.

En el packing, dada la composición predominantemente femenina del empleo zafral y la profundización esperada de la robotización y la informatización, el problema de la inestabilidad puede no llegar a manifestarse como escasez. De cualquier modo, la investigación permite señalar que la optimización de la calidad Uruguay de nuestro producto hecho a mano no se compadece con la manutención de las condiciones de inestabilidad y baja identificación con el trabajo en los packing, de una mano de obra con una escolaridad relativamente elevada y condiciones de vida en buena medida aceptables, virtualmente capaz de integrarse rápidamente a formas superiores de productividad y de sociabilidad. Se estima que la investigación y la experimentación de nuevas formas de organización del trabajo y de capacitación puede ser

clave para cambiar las relaciones de involucramiento y el reconocimiento de los trabajadores, aumentando la eficiencia de los packing.

La investigación de las condiciones de inestabilidad de la mano de obra zafrales y de la ineficiencia y baja productividad de algunos procesos y de la contradicción entre estas y la necesaria estabilidad y eficiencia de la cadena de producción y de comercialización en la etapa que se abre, apenas comienza con el presente estudio. A continuación se expone hasta donde se ha podido definir el problema en relación a la cosecha.

8.4 La cosecha, el desafío mayor

El estudio realizado verifica una inconsistencia en un punto clave del proceso, la cosecha, en relación a la calidad que tiene que tener todo el ciclo de producción y de comercialización del complejo citrícola uruguayo.

En la cosecha se presenta un problema, que aparece como inestabilidad, escasez y falta de competencia de la oferta de trabajo. La calidad y eficiencia de la integración de la cadena de producción y comercialización es puesta en cuestión en un punto clave del proceso, donde la fruta es cortada y "empieza a morir" y todo esfuerzo por amortiguar ese efecto inevitable tiene un valor estratégico.

Para algunas de las empresas, que tienen un mayor nivel de exigencia competitiva y que se plantean profundizarla cosechando, al mismo tiempo, cantidades significativamente superiores en los próximos años, el problema es grave. La estimación realizada para el sector, en la presente investigación, es que el empleo de cosecha pasará de los actuales 4.500 cosecheros en el pico del mes de agosto, para 6.500 en un pico que abarcará los meses de junio, julio y agosto.

Investigar las condiciones de estabilidad y competencia de los trabajadores zafrales de cosecha es, entonces, el desafío mayor para lograr una competitividad sustentable del sector.

El presente estudio indica que hay un círculo vicioso, a dos puntas, que reproduce la escasez de mano de obra de cosecha y la inestabilidad del cosechero y de la cosecha: a) la citricultura, que reproduce sistemáticamente las condiciones de inestabilidad, b) las condiciones de vida y de existencia de los que se ofrecen para realizar ese trabajo, acrecentadas por el hecho de que esta población es reducida en el Uruguay.

La cosecha es un espacio de baja productividad, donde se presentan inclusive condiciones de trabajo y formas primitivas de producción - como la cosecha con camisas con capacidad de hasta 60 o más kilos, o, hasta la cosecha en latas de 10 kilos, remanentes de una época en que la fruta sólo se arrancaba con destino al reducido y protegido mercado interno uruguayo -. Los salarios son bajos y el trabajo es sólo por un período del año, no cubriendo las necesidades mínimas de trabajo y de condiciones de vida de los cosecheros.

En contrapartida, a este trabajo se presentan, casi exclusivamente, hombres jóvenes, indigentes y pobres, poco escolarizados e inestables, que trabajan, en buena parte, todo el año en otras zafras y empleos en similares condiciones.

La investigación permite trazar una hipótesis para encarar el problema planteado en la cosecha.

La cuestión central de esta hipótesis es la necesidad de encarar de otro modo el trabajo y el empleo zafrales, en lo que sea necesario en el país, en el sector y en forma local, a partir de la iniciativa de las empresas y otros actores sociales interesados. El objetivo a alcanzar es la estabilidad y el desarrollo de la competencia de los trabajadores zafrales de cosecha, de modo de asegurar la eficiencia, estabilidad, fiabilidad y seriedad de la cosecha como parte de la cadena de producción y comercialización del citrus uruguayo.

La solución del problema es compleja, pues exige cambios en diferentes niveles, de modo de poder cambiar las condiciones de trabajo y de empleo de los actuales zafrales, lo que al mismo tiempo, permitiría incorporar otros segmentos de trabajadores a la cosecha. Supone cambiar:

- las condiciones de trabajo directo del cosechador, de modo que su trabajo sea sustantivamente más productivo en cantidad y calidad
- las condiciones de vínculo con la empresa, esto es en las relaciones laborales y en el marco contractual de empleo acorde con la nueva productividad
- las condiciones de vida de los trabajadores
- las condiciones del entorno que inciden directamente en la actual inestabilidad del cosechero, especialmente desarrollando instrumentos de política de empleo local, sectorial y nacional de coordinación de zafras y anualización del trabajo zafrales y de otros empleos urbanos, de modo que el trabajador deje de ser, en cada zafra un zafrales, y tenga las condiciones y perciba los beneficios de un trabajador estable

La capacitación de los cosecheros deberá ser parte de los cambios. Con todo, no antecede a la solución del problema sino que sólo podrá tener sentido como parte de la solución del mismo.

La DINAE, a través de la investigación y de acciones concretas podrá jugar un papel incentivador y motivador clave para la articulación de los actores, imprescindible para encarar la solución del problema.

8.5 Capacitación

La investigación identificó poco desarrollo de las actividades de capacitación en el sector, con la excepción de algunas empresas que ya tienen o se disponen a establecer verdaderos programas de capacitación, vinculados a la manutención o a la profundización de su productividad y competitividad.

La actividad de capacitación, cuando ocurre, es puntual y poco articulada dentro de cada empresa y entre las empresas del sector y las instituciones capacitadoras. Está dirigida solamente a algunas categorías laborales - gerencias, técnicos, mandos medios -. La

capacitación de trabajadores zafrales es excepcional y, cuando ocurre, es una capacitación instrumental en el puesto de trabajo.

En relación a las **necesidades de capacitación**, la investigación permite señalar dos situaciones:

- a) Las empresas cuyo objetivo principal es producir y vender un volumen creciente de la producción. Estas empresas seguirán desarrollando, o iniciarán, actividades puntuales de capacitación, dentro de las modalidades actuales.
- b) Las empresas que van a hacer cambios tecnológicos y cambios organizacionales, para mantener o aumentar significativamente su posicionamiento competitivo - algunas de ellas sobre la base, también, de un aumento importante del volumen de la producción -. La investigación permite indicar que estas empresas desarrollarán verdaderos programas de capacitación.

Estos programas tendrán las siguientes características:

- a) tenderán a **abarcar todo el personal**, tanto permanente como zafral, en sus diversas categorías ocupacionales, siendo que las empresas en que crecerá acentuadamente el volumen y la variedad de la producción, deberán dedicar esfuerzos para capacitar a un numeroso personal nuevo, sin ninguna experiencia en el ramo, sobre todo en los packing y en la cosecha.
- b) la exigencia de capacitación del espacio de trabajo concreto de los trabajadores supondrá la incorporación de elementos de **capacitación en la organización**, - nociones específicas sobre la estrategia de producto y de mercado de la empresa y nociones sobre sus implicaciones en el conjunto de la cadena productiva.
- c) en algunas áreas o espacios productivos prioritarios - poda y otras actividades de manejo de plantación, cosecha, packing, mantenimiento y administración - la capacitación estará estrechamente **vinculada a la investigación experimental**, incluyendo esta, en algunos casos, la articulación de aspectos tecnológicos, organizacionales y sociales. La capacitación podrá desarrollarse en forma simultánea con la investigación o, en todo caso, derivará de la misma. La razón de esta característica de la capacitación es que en esos espacios o no hay conocimientos adecuados o no son conocimientos suficientes para orientar la investigación y la experimentación de los cambios que se vislumbran como necesarios. La capacitación podrá ser un instrumento de los cambios, realizándose en forma simultánea a los mismos, como parte del estudio y de la implementación de los nuevos modos de producción y de trabajo.
- d) a partir de experiencias ya existentes, va a ser necesario establecer **nuevas formas de organizar y gestionar la capacitación**, especialmente, nuevas relaciones entre las empresas, los sindicatos, los equipos de investigación y las empresas e instituciones capacitadoras o estructuradoras de la capacitación, como la DINA. Esto tiene que ver tanto con la necesidad de crear conocimientos, hoy insuficientes o inexistentes, para determinadas áreas, como por el hecho de que las actividades de capacitación deberán ser hechas en su mayoría "a medida", a partir de la búsqueda de soluciones para problemas concretos y específicos de la citricultura uruguaya y de cada empresa. Esto hace difícil, y por lo mismo

muy necesaria, una articulación de los actores para formar masas críticas mínimas, tanto de conocimiento como de grupos a capacitar.

Es importante destacar el desfase significativo entre, por un lado, los programas de capacitación que se vislumbran como necesarios por la investigación, y que algunas empresas explicitaron como tales, y, por otro lado, el punto de partida actual de la capacitación en el sector.

La DINAE podrá jugar un papel decisivo de apoyo e iniciativa en la creación de las condiciones para superar el actual punto de partida, ayudando a los actores a crear el conjunto de condiciones para una competitividad sustentable, dentro de las cuales la capacitación tiene un lugar destacado.

Algunos aspectos a destacar, que pueden orientar la acción de la DINAE:

- La capacitación debe ser hecha "a medida", a partir de los problemas y de los cambios que se avecinan en el sector y en sus empresas principales.
- Es necesario promover la investigación en determinadas áreas de la fase agrícola (manejo de monte, cosecha) y de la fase industrial (packing), como paso previo o como parte de los programas de capacitación.
- Es necesario ayudar a las empresas a articular masas críticas de personal a capacitar en áreas donde cada uno tiene pocos empleados para tal actividad.
- La mayor parte de las empresas citricolas tienen en su seno profesionales con conocimientos actualizados. Es conveniente que los mismos sean utilizados como capacitadores, en articulación con las instituciones de capacitación. Del mismo modo la capacitación debe estar pensada para promover la formación de nuevos capacitadores dentro de la empresa (conocimiento endógeno). Esa articulación de conocimientos y de personal a capacitar supone la integración de empresas, instituciones científicas e instituciones capacitadoras, a nivel local y a nivel nacional.
- En la mayoría de las empresas del complejo citrícola no hay sindicato. Se hace necesario pensar como antes o durante las propias actividades de capacitación se configure una representación de los trabajadores que les permita ser sujetos de la capacitación, en particular, junto a las empresas, de las gestiones ante la DINAE.

9. RECOMENDACIONES

La investigación realizada permite sugerir y recomendar a la DINAE:

- Divulgar y discutir este informe con los principales actores del sector, con la participación de las instituciones y actores sociales locales y nacionales concernientes.
- Invitar especialmente a la CHNPC, a las empresas y a los sindicatos del sector, a los gobiernos e instituciones departamentales, así como a las instituciones científicas y de capacitación interesadas, a discutir y elaborar acciones prioritarias de investigación y de capacitación vinculadas a la citricultura.
- Profundizar la investigación de los mercados de empleo locales, de los Departamentos de Salto, Paysandú, Rio Negro y San José, con el objetivo de: a) proporcionar conocimientos a los actores locales interesados en la estabilidad de los trabajadores zafrales y b) promover la articulación de dichos actores con instituciones locales y nacionales para la creación de condiciones e instrumentos de empleo y de capacitación que favorezcan la estabilidad laboral de los trabajadores y la competitividad de las respectivas producciones.
- Colaborar con aquellas empresas citrícolas que se propongan investigar y experimentar cambios en la cosecha tendientes a la estabilización y la capacitación de los cosecheros, así como con las empresas que decidan encarar acciones de investigación y de capacitación en las áreas consideradas prioritarias.
- Estudiar mecanismos de la DINAE que permitan una mejor articulación entre las instituciones de investigación, de capacitación, las empresas y los sindicatos o las representaciones de los trabajadores, de modo de poder generar programas de capacitación: a) estrechamente vinculados a la investigación y solución de problemas en áreas consideradas prioritarias y a la experimentación de cambios en el trabajo, b) que utilicen en la capacitación los recursos humanos y cognitivos que tienen las empresas y los desarrollen, de modo de generar capacidad endógena, c) que ayuden a las empresas a articular masas críticas de personal a ser capacitado, especialmente en áreas donde cada una tiene pocos empleados para tal actividad, d) que ayuden a la articulación de empresas, sindicatos, instituciones científicas e instituciones capacitadoras, a nivel local y a nivel nacional, de modo asegurar la pertinencia de las acciones de capacitación y facilitar su realización.