

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
CENTRO DE ESTUDIOS LATINOAMERICANOS**

TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE DOCTOR

**AGROEXPORTACIÓN NO TRADICIONAL EN EL BAJÍO: CAMBIOS
TECNOLÓGICOS Y ORGANIZATIVOS Y ESTRUCTURA DEL
MERCADO DE TRABAJO, 1980-2000
(ESTUDIO DE CASO)**

DOCTORADO EN ESTUDIOS LATINOAMERICANOS

Boris Marañón Pimentel

Director: Hubert Carton de Grammont

México, D.F., mayo de 2004.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
CENTRO DE ESTUDIOS LATINOAMERICANOS

TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE DOCTOR

**AGROEXPORTACIÓN NO TRADICIONAL EN EL BAJÍO: CAMBIOS
TECNOLÓGICOS Y ORGANIZATIVOS Y ESTRUCTURA DEL
MERCADO DE TRABAJO, 1980-2000
(ESTUDIO DE CASO)**

Boris Marañón Pimentel

Director: Hubert Carton de Grammont

Sinodales:

Carmen del Valle

Manuel Ángel Gómez Cruz

Sara Lara

Rosa María Larroa

Kim Sánchez

Adrián Sotelo

México, D.F., mayo de 2004.

Nadie es una isla, completo en sí mismo; cada hombre es un pedazo del continente, una parte de la tierra; si el mar se lleva una porción de tierra, toda Europa queda disminuida, como si fuera un promontorio, o la casa de uno de tus amigos, o la tuya propia; la muerte de cualquier hombre me disminuye, porque estoy ligado a la humanidad; y por consiguiente, nunca hagas preguntar por quién doblan las campañas; doblan por ti.

JOHN DONNE

La vida, más que pensamiento, quiere ser hoy acción, esto es combate. El hombre contemporáneo tiene necesidad de fe. Y la única fe, que puede ocupar su yo profundo, es una fe combativa. No volverán quién sabe hasta cuándo, los tiempos de vivir con dulzura. La dulce vida pre-bélica no generó sino escepticismo y nihilismo. Y de la crisis de este escepticismo y de este nihilismo, nace la ruda, la fuerte, la perentoria necesidad de una fe y un mito que mueva a los hombres a vivir peligrosamente.

**“El hombre y el mito”,
JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI.**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	6
Formulacion del problema	18
Objetivos	19
Hipotesis	21
Reconocimientos	
CAPITULO I: El grado de estructuracion del mercado de trabajo	21
1.1 Los mercados estructurados	25
1.2 Las particularidades de los mercados de trabajo agricolas	60
CAPITULO II: LA AGROEXPORTACION NO TRADICIONAL EN EL BAJIO	86
2.1 Antecedentes	86
2.2 La tendencia exportadora: Aspectos internacionales	86
2.3 La agroindustria de congelados en El Bajio	87
2.4 Balance del capitulo	110
CAPITULO III: Cambios tecnologicos y organizativos en El Bajio: reestructuracion o modernizacion	111
3.1 Nuevas tecnologias en la agroexportacion no tradicional horticola en El Bajio	111
3.2 El proceso de trabajo en la produccion y procesamiento del brocoli	120
3.3 Las empresas estudiadas	125
3.4 Las estrategias adaptativas	126
3.5 Sintesis del capitulo	135
Capitulo IV. Los impactos en el mercado de trabajo. La fase agricola	137
4.1 La actividad de congelados y el mercado laboral	137
4.2 ¿Persistencia del mercado laboral no estructurado	140
4.3 La estructura del mercado de trabajo agricola: Los casos estudiados	145
4.4 Sintesis del capitulo: El grado de estructuracion del mercado de trabajo	
CAPITULO V: Impactos en el mercado de trabajo: fase agroindustrial	152
5. 1 En la empresa Marbran	152
5.2 En la empresa Export San Antonio	169
5.3 Sintesis del capitulo: Las diferencias en la estructuracion del mercado de trabajo	182
VI: Conclusiones	188
VII. Bibliografia general	198
VIII. ANEXOS	210
8.1 Metodologia	210
8.2 Respecto a la muestra y las tecnicas de recoleccion de informacion	211
8.3 Cuadros estadisticos	213

INTRODUCCIÓN

Esta investigación busca evaluar el impacto de los cambios tecnológicos y organizativos registrados en la agroexportación no tradicional (AENT)¹ sobre la estructura del mercado de trabajo en El Bajío, entre 1980 y 2000.

El centro del análisis es la relación entre la actividad agroexportadora no tradicional y el empleo, ya que esta actividad, compuesta principalmente por el comercio exterior de frutas y hortalizas frescas y procesadas y flores, se caracteriza por ser intensiva en el uso de mano de obra y además, por incorporar tecnologías modernas así como nuevas modalidades organizativas.

La inquietud básica que guía este estudio es tratar de discutir una idea de sentido común respecto a que en la actividad hortícola, a causa de los condicionantes climáticos y de mercado, no es posible la continuidad en el empleo. Esta imagen se emparenta con los argumentos de la teoría económica neoclásica respecto a que son las fuerzas del mercado las que determinan la estructura del mercado laboral. Sin embargo, es necesario reconocer que el mercado de trabajo, según expresión de Meller, “no es el mercado de papas” y que los intercambios entre capital y trabajo tienen en su base un conflicto para convertir la fuerza de trabajo en trabajo efectivo, como lo planteara Marx. La crítica sociológica ha demostrado, asimismo, que la configuración del mercado de trabajo es el fruto de la convergencia de fuerzas económicas, sociales e institucionales, hecho que posibilita la cristalización de diversos arreglos entre capital y trabajo (Toharia, 1983; Pries, 1997; Villa 1990; Edwards, 1983).

Por consiguiente, el presente documento trata de analizar qué tipos de estructuras surgen en el mercado de trabajo y debido a qué razones, con el fin de establecer si los empleos creados son menos volátiles, mejor pagados y más calificados. En otras palabras, estudiar, en qué medida el mercado laboral de esta rama productiva deja de caracterizarse como *no estructurado* y tiende a configurarse con características de un mercado interno de trabajo, es decir, como un espacio social dentro del cual se negocian las relaciones laborales de acuerdo a procedimientos administrativos sin una intervención

¹ La “agroexportación no tradicional” señala la emergencia de un sistema global de frutas y hortalizas especialmente en fresco, al que los países subdesarrollados se articulan como oferentes, principalmente en el invierno, con productos hortofrutícola nuevos y aquellos que se exportan desde décadas anteriores pero que ahora lo hacen de acuerdo a los estándares de selección, empaque y marca exigidos internacionalmente. Al respecto ver Friedland (1994) y Reynolds (1994). Sobre el caso mexicano ver Schwentesius y Gómez Cruz (1998), Lara (1998) y Marañón (1997a).

determinante de las fuerzas del mercado. Se plantea que los mercados de trabajo agrícola se configuran de manera específica a lo largo de un continuum según su "grado de estructuración" en respuesta a factores sociales, económicos e institucionales.

El eje central de análisis es el funcionamiento del mercado de trabajo agrícola. Para esto, de modo general se consideran imprescindibles cuatro conceptos: estructuración, segmentación, calificación y rotación. El primero permite indagar el tipo de ordenamiento del mercado laboral según la forma particular en que los factores económicos, sociales e institucionales establecen ciertas formas de asignación de la mano de obra que fijan en grado variable a los trabajadores a los puestos de trabajo, teniendo como polos al mercado no estructurado (o mercado neoclásico) y al mercado estructurado (mercado interno de trabajo). El segundo es necesario para tratar de entender las razones que explican la formación de mercados parciales, es decir, la existencia de relaciones laborales cualitativamente diferentes, a través de la discusión de los diferentes enfoques que se han ocupado de este problema. El tercero, es decir, la calificación, es fundamental ya que es el eje sobre el cual gira la segmentación del mercado de trabajo. Finalmente, la rotación es una noción útil en el estudio de realidades productivas intensivas en el uso de mano de obra, especialmente femenina, pues, por un lado, su magnitud puede contribuir a proporcionar una idea aproximada de la estabilidad en el empleo y, al mismo tiempo, del tipo de mercado de trabajo (estructurado o no estructurado); y por otro lado, el retiro voluntario relativamente rápido (al primer o segundo mes) hace que las empresas comiencen a percibir que no logran recuperar los costos relativos al reclutamiento y contratación de los trabajadores, pues estos se retiran antes de lograr producir un valor equivalente o superior al salario recibido, lo cual pone de manifiesto que las actividades manuales realizadas tienen un contenido de calificación que se adquiere con el tiempo y la experiencia. Esto es, la rotación devela la existencia de "calificaciones tácitas" no reconocidas inherentes a labores manuales.

Estos conceptos serán útiles para analizar el particular funcionamiento del mercado de trabajo agrícola, en el que además de condicionantes climáticas y económicas se deben considerar tres aspectos gravitantes: a) las estrategias adaptativas, la flexibilidad laboral y su relación con la feminización de la fuerza de trabajo y, finalmente, la persistencia de las fuerzas que tienden a configurar dicho mercado como no estructurado.

Toda esta revisión de conceptos permitirá, finalmente, plantear una metodología para abordar el estudio del mercado de trabajo agrícola estableciendo, a través de ciertas

variables, sus diferentes "grados de estructuración" en razón de la convergencia de factores sociales, económicos e institucionales.

Formulación del problema

Con el cambio del modelo de desarrollo agrícola "hacia afuera", a partir de los ochenta, en América Latina, ha venido expandiéndose la llamada Agroexportación No Tradicional, la cual incluye una gama variada de productos nuevos y otros viejos que se ofertan según los estándares de calidad del mercado internacional, entre ellos las frutas, hortalizas y flores (Marañón, 1996 y 1997; CEPAL, 1993; Raynolds, 1994).

Esta corriente exportadora ha sido impulsada por las agencias internacionales de desarrollo, los gobiernos latinoamericanos, los países centrales y las empresas transnacionales para impulsar el crecimiento económico, generar ingresos en moneda extranjera para atender el pago de la deuda externa y compensar la caída de las exportaciones agrícolas tradicionales (Teubal, 2001; Thrupp, 1995 y 1999). Al mismo tiempo, la Agroexportación No Tradicional es parte de un proceso de cambio en las pautas de consumo de alimentos denominado por Friedland (1994) la "dieta posmoderna", referida a la inclinación de los consumidores de altos y medios ingresos de los países desarrollados por alimentos bajos en calorías y proteínas, con un alto contenido de vitaminas, minerales, fibras vegetales y bajo contenido de preservantes químicos.

Esta estrategia basada en el principio de las ventajas comparativas, se ha caracterizado en América Latina por registrar impactos positivos y negativos. Los primeros son principalmente de tipo económico y tecnológico, pues se registra un fuerte estímulo al cambio técnico en campo, poscosecha, empaque y cadena de distribución física internacional; así como un crecimiento importante en el valor y volumen de las exportaciones y la vinculación a exigentes mercados internacionales en materia de calidad y oportunidad (Marañón, 1996 y 1997; CEPAL, 1993). Los segundos son de carácter social y ambiental, pues por un lado, existe una concentración de los beneficios en grandes empresas, transnacionales y nacionales, ya que los cultivos son intensivos en tecnología y crédito, barreras de entrada para la pequeña agricultura, con ciertas excepciones, como el caso de Guatemala; al mismo tiempo existe un consenso respecto a la precariedad de los empleos generados por esta actividad (Thrupp, 1995 y 1999; Schwentessius y Gómez, 2000; Marañón, 2002a; Valcárcel, 2003); por otro lado, se ha criticado el efecto negativo sobre los recursos naturales (agua y tierra) y sobre la salud de

los asalariados del uso intensivo de agroquímicos (Seefó, 1995; Marañón 2000 y 2002c; Thrupp, 1995).

En relación a la mano de obra asalariada, la agroexportación no tradicional fortalece ciertas tendencias registradas en el agro latinoamericano apuntadas por Kay (2003), como son el crecimiento de la demanda de fuerza de trabajo temporal y de la feminización, y se asienta sobre relaciones laborales precarias y segmentadas tan típicas de la región en el proceso de modernización agrícola "hacia adentro", consistentes en temporalidad del empleo, remuneración por tarea, carencia de prestaciones sociales y de protección legal y de organización sindical (Murmis, 1994; Carton de Grammont, 1986 y 1992; Falabella, 1991; Kageyama, 1987).

Esto podría suponer que el mercado de trabajo agrícola latinoamericano tendría los mismos rasgos de los predominantes en los setentas, pero no es así, ya que con los procesos de reestructuración productiva y de búsqueda de mayor participación en los mercados internacionales, las empresas han introducido nuevas tecnologías y nuevas formas de organización del trabajo que se apoyan tanto en la precariedad como en tratar de generar la polivalencia, involucramiento y pago por rendimiento (Lara, 1998), siguiendo la pauta registrada en el sector industrial, donde los nuevos paradigmas de organización del trabajo combinados con la flexibilidad laboral conducen a la superexplotación del trabajo y debilitan la capacidad de los asalariados para organizarse colectivamente (Sotelo, 2003).

Mostrar un panorama completo de las relaciones laborales en la agroexportación no tradicional latinoamericana es una tarea casi imposible, debido a las diferencias nacionales, a los tipos de cultivos involucrados, y a la desigual disponibilidad de información por país. Por tales razones, se presentan las experiencias relativas a la fruticultura argentina, a la horticultura peruana, a la floricultura colombiana, y la horticultura y floricultura mexicanas, que pueden contribuir a mostrar los cambios cualitativos en las relaciones laborales registrados en las últimas dos décadas.

Cavalcanti y Bendini (2001) sostienen que en la región del Río Negro, donde se cultiva y exporta manzana y se demanda unos 42,000 trabajadores (familiares y asalariados permanentes y temporales), se han registrado importantes cambios tecnológicos en campo, poscosecha y empaque que han cambiado el perfil de la demanda de mano de obra, así como segmentado aún más el mercado de trabajo, afirmando que en conjunto, las nuevas tecnologías tienden a aumentar la polivalencia y desjerarquización. Al nivel agrícola, se produce una diferenciación tanto en los

trabajadores permanentes como transitorios, pues va configurándose un peón permanente central polivalente y semicalificado, en unidades reconvertidas de mediano y gran tamaño, aunque persiste el peón permanente periférico, de baja calificación dedicado a tareas generales y estacionales; entre los transitorios existen los centrales, requeridos para tareas calificadas, y periféricos, sobre todo los cosecheros, en la temporada pico. En el empaque existe una diferenciación entre trabajadores permanentes sin suspensión, con suspensión y temporarios (en el pico estacional de cosecha). Paralelamente, cobran importancia los estamentos técnicos vinculados a las nuevas tecnologías, constituyéndose en el núcleo central de proceso de producción. La fuerte estacionalidad de la actividad y la expansión a nuevas zonas provocan una importante demanda estacional de mano de obra para la cosecha que es cubierta, complementariamente, con asalariados "golondrinas" de otras zonas, quienes son el eslabón más frágil, pues son la variable de ajuste ante problemas productivos o del mercado internacional y que ha visto su vulnerabilidad acentuarse como consecuencia de los mayores requerimientos de calificación vinculados a los cambios técnicos incorporados al proceso productivo (Cavalcanti y Bendini, 2001).

En Perú, el espárrago, en fresco, congelado y en conserva, se ha constituido en el principal rubro de exportación no tradicional, al ocupar 22,000 ha. de tierras de riego y generar 7,500 empleos en los empaques. Según un estudio realizado por la Federación Departamental de Trabajadores de Ica (2002), el departamento del mismo nombre se ha constituido en la principal región esparraguera del país, con alrededor del 40% del empleo total generado. El estudio mencionado sostiene, a partir de una encuesta realizada a los trabajadores iqueños en 1999, que el 58% de los empleos en las fábricas era eventual, la presencia femenina llegaba al 66% y los salarios promedio eran de (4.8 dólares/día), sin considerar las diferencias entre eventuales y permanentes y tampoco las diferencias según género que desfavorecen a las asalariadas.

La fuerza de trabajo femenina, es joven, pues la mitad es menor de 30 años; en el campo el nivel educativo es primario, y secundario en el empaque; el 68% habita viviendas precarias y la tasa de dependencia económica (familias que dependen exclusivamente del ingreso de la trabajadora en el espárrago) es del 28.6%.

El empleo, de naturaleza eventual, dura 5.3 meses y la vida de la trabajadora se organiza anualmente en dos periodos, acuerdo a los ciclos establecidos por la naturaleza de la ocupación, uno laboral y otro doméstico. Cuando termina la campaña del espárrago, las mujeres vuelven al punto de partida de su trayectoria laboral: regresar a

sus labores de ama de casa en forma casi exclusiva, y otros al trabajo agrícola (tratándose de las jornaleras agrícolas y al ambulatorio (asalariadas del empaque).

Las trabajadoras se hallan sometidas a una cruda explotación, pues la jornada laboral se caracteriza por el predominio del trabajo extensivo, laborándose de 10:30 a 16:00 horas diarias, de lunes a domingo, en horarios variables, sin que las empresas reconozcan el pago de las horas extras, vacaciones, la liquidación al concluir el vínculo laboral ni otras prestaciones (dominical, asignación familiar, pago por laborar días feriados). No existe una relación formal de trabajo (83.6%) ni de su término (90.7%), y las reglas dentro del trabajo presentan un reducido nivel de institucionalización (para el 60.4% son de carácter verbal). El 43% afirma no contar con el uniforme ni el equipo necesario para el trabajo, lo que contribuye a una incidencia alta de accidentes (66%) y enfermedades (53%) laborales.

Al mismo tiempo, se encuentra una falta de reconocimiento a los derechos de las mujeres embarazadas (44.3%), y también de los descansos prenatal (76.9%) y posnatal (83.3%). Finalmente, no existen organizaciones sindicales de los trabajadores ni tampoco una instancia de representación frente a la patronal. Se registran niveles mínimos de comunicación con el empleador para la solución de algunos problemas laborales pero casi la mitad de las trabajadoras no hace explícito su reclamo debido al temor al despido (Federación Provincial de Mujeres de Ica, 2000).

El caso de la floricultura colombiana, la segunda en el mundo después de la holandesa, basado en 4,500 ha, 502 empresas y 38,700 trabajadores, puede ser ilustrativo del uso de la flexibilidad en el mercado de trabajo, ya que se recurre a la flexibilidad funcional (mayor definición en la definición de tareas), a la flexibilidad numérica (cantidad de trabajadores y horas de trabajo) y en la flexibilidad financiera, es decir, la búsqueda de la minimización de los costos fijos (Carrillo y Ulloa, 2002).

En esta actividad también se evidencia la feminización de la agricultura de exportación no tradicional, pues las mujeres son el 81% de la fuerza laboral, mayormente entre 21 y 25 años (35%), con un bajo nivel educativo (primario), sin posibilidades de ascenso y de mejora salarial por antigüedad; ubicadas en una situación desfavorable frente a los hombres en cuanto a remuneración, acceso a puestos de trabajo de mayor jerarquía y despidos por embarazo. La remuneración mensual es equivalente al salario mínimo legal (150 dólares en el 2000), lo que obliga a las trabajadoras a laborar tiempo extra, mientras que la carga laboral para la siembra, corte, deshierbe e invernadero se ha incrementado fuertemente de los setenta a los noventa de 8 a 42 camas. Patronos y

obreras firman un contrato por plazo fijo, de corta duración, en función de las fluctuaciones de la producción, situación que es utilizada para despedir a las gestantes e inconformes. La jornada laboral es de 6 días y medio, aunque en la temporada alta (San Valentín, Navidad) se laboran horas extras, con un reducido tiempo de descanso lo que hace casi inexistente la relación de las trabajadoras con sus familias. En términos de salud, esta actividad expone a las trabajadoras a varios factores de riesgo: temperaturas extremas que producen fatiga e inflamaciones en las extremidades, intoxicación por exposición a plaguicidas, trastornos articulares y en la columna debido a posturas permanentes y/o movimientos repetitivos; y riesgos sicosociales por las excesivas cargas de trabajo y jornadas extenuantes (Carrillo y Ulloa, 2002).

En México, a través del análisis de las estrategias empresariales respecto de la mano de obra asalariada en la producción de tomate y de flores, ambas para la exportación, Lara (1998) y Lara y Grammont (1999) sostienen que las empresas no basan su competitividad en el uso de tecnologías caras y avanzadas, por el contrario, la estrategia consiste en poner a prueba una innovación para saber si esta ofrecerá ventajas adicionales derivadas del clima y el uso no racional de los recursos naturales, pero sobre todo, gracias al empleo que puedan hacer de una fuerza de trabajo abundante y barata. En este contexto, la flexibilidad en el empleo toma un doble cariz. Por un lado, al ponerse en marcha los procesos de reestructuración se produce una combinación de la flexibilidad cuantitativa con otra de carácter cualitativo expresada en el contenido de nuevas calificaciones obreras y en nuevas formas de organizar el trabajo. Esto último puede ser apreciado con claridad en el sector florícola, en el que se mezclan los avances más modernos de la biotecnología y las viejas tecnologías con un uso flexible de la mano de obra, incorporando en los invernaderos equipos plurifuncionales con sistemas de remuneración que inducen a los trabajadores a una mayor implicación en el proceso de trabajo. Sin embargo, estas innovaciones organizativas no suprimen la flexibilidad cuantitativa (contrataciones temporales, pago a destajo o por pieza, variabilidad en los horarios de trabajo), ciertas fases del proceso de trabajo. En los empaques predomina el trabajo en cadena, parcializado, pagado a destajo y se mantiene una rígida división sexual de tareas propia de los sistemas tayloristas y fondistas, porque allí dichas opciones resultan más rentables para las empresas (Lara, 1999).

Este breve panorama laboral de la agroexportación no tradicional en América Latina muestra, pues, un saldo negativo, que significa una profundización de la inequidad

registrada en los últimos decenios en el continente en materia laboral (Kageyama, 1987; Cruz, 1985; Murmis, 1994, Da Silva, 1982). El caso peruano, referido al espárrago, puede ser ilustrativo de una cruda explotación de los asalariados, de empleos temporales que significan un proceso de asalariamiento inconcluso y que obligan a las trabajadoras a sobrevivir buscando otras ocupaciones igualmente transitorias y precarias (Federación Departamental de Mujeres de Ica, 2000). En esta situación, se trataría con nitidez del manejo de la flexibilidad cuantitativa por parte de las empresas para maximizar sus utilidades (Marañón, 1993, 1996 y 1999^a y 1999^b).

Por su parte, la experiencia exportadora frutícola argentina, evidencia importantes cambios en el perfil de la demanda de trabajo, en términos de calificación (cada vez menos especializado) y la mayor complejidad de las características de los empleos, los mismos que presentan una segmentación mayor según el tipo de actividad realizada en el campo o en el empaque. La realidad florícola colombiana evidencia que las mujeres pasan por formas de empleo atípicos y se desenvuelven con nuevas tecnologías flexibles yuxtapuestas al taylorismo. Las mujeres se tornan polivalentes, sin aumentos salariales y sin posibilidades de realizar una carrera laboral. En México, la exportación hortícola y florícola dan clara cuenta de la coexistencia de nuevas tecnologías y de la utilización de la mano precaria (flexibilidad cuantitativa) con nuevas exigencias de calificación e implicación (flexibilidad cualitativa).

En suma, estas realidades laborales derivadas de los procesos agroexportadores no tradicionales en América Latina son diferenciadas, pero tienen en común la explotación de la fuerza de trabajo a través de un uso flexible de la misma, independientemente de la introducción de nuevas tecnologías y nuevas formas de organización del trabajo, recurriendo a esquemas de subcontratación de la fuerza de trabajo o a los enganchadores como intermediarios entre capital y trabajo (Marañón, 2002^b; Bendini y Gallegos, 2002; Carrillo y Ulloa, 2002).. De este modo, como Cavalcanti y Bendini (2001) destacan, las estructuras de los mercados de trabajo tienen particularidades locales pero al mismo tiempo responden a determinaciones que superan tal ámbito y vinculadas con la complejidad de los procesos de globalización y de reestructuración productiva. Según Da Silva (1999, citado por Cavalcanti y Bendini, 2001), en la búsqueda de una integración flexible, en los países desarrollados las empresas se apoyan en tecnologías muy avanzadas y alianzas, mientras que en los países subdesarrollados se basan en nuevos mecanismos de movilización y precarización de la fuerza de trabajo.

Es importante destacar la presencia mayoritaria de las mujeres, principalmente en las actividades de empaque, debido a una construcción de género que les atribuye una destreza natural para la manipulación delicada de frutas y hortalizas y al mismo tiempo una actitud más sumisa con los empleadores, comportamiento que tiene a la base la vulnerabilidad en la que ellas se encuentran debido a la responsabilidad de la familia (cuidado, alimentación) y a la posibilidad de adecuar sus actividades privadas a las laborales, principalmente en cuanto a horarios de trabajo. Pero además, estas mujeres tienen calificaciones, es decir habilidades y destrezas, no formales “escatimadas” que no son socialmente reconocidas (Lara, 1998) y que se adquieren a través de la experiencia en el trabajo y no son compensadas económicamente (Marañón, 2001).

De este modo, la agroexportación no tradicional se constituye en una estrategia modernizadora para ciertos segmentos de la agricultura latinoamericana que induce al cambio técnico, a la oferta de cultivos de alto valor agregado y a la competencia en exigentes mercados internacionales, pero al mismo tiempo, presenta una cuestionable capacidad concentradora de los recursos y una clara explotación de la fuerza de trabajo asalariado, rasgos que no favorecen una mayor equidad.

En México, han transcurrido casi dos décadas de ajuste estructural y cerca de un decenio de integración comercial, que para la agricultura han significado una rápida apertura comercial, la virtual eliminación de los apoyos públicos destinados a impulsar la producción y comercialización de alimentos básicos, la liberalización de los mercados de productos, de tierra y capital con el fin de dejar al mercado la asignación de los recursos mediante el mecanismo de oferta y demanda. Dentro de este esquema la agricultura mexicana debía pasar por una fase de “reconversión productiva” orientada a la producción de bienes de alto valor agregado unitario, especialmente frutas y hortalizas, camino que se esperaba fuera emprendido masivamente por los pequeños propietarios y ejidatarios con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, aprovechando para ello las ventajas comparativas que tiene el país (mano de obra barata, clima favorable) (Freebairn, 1992; Calva, 1994; Appendini, 1995). Sin embargo, la reconversión registrada no ha sido de la magnitud esperada, ya que el flujo de capital extranjero que debía ser el dinamizador del proceso ha sido modesto y la especialización marcha a un ritmo lento (Appendini, 1995). Esto puede verse en cuanto al uso de la tierra, la cual no ha experimentado cambios espectaculares, pues entre 1989 y 1995 la participación relativa de los cereales en la superficie y el valor de la producción se

mantuvo casi constante, mientras que el aporte de las frutas y hortalizas fue igual en cuanto a la superficie sembrada pero bajó en términos de valor (Falck, 1998).

No obstante, las frutas y hortalizas muestran un mejor desempeño en términos de valor exportado, pues en el mismo período casi se duplicaron en valor (de US\$ 1,445 a 3,000 millones) e incrementaron su participación en el total de exportaciones del sector alimentario de 40.3% a 45.0%, según información del Banco Nacional de Comercio Exterior. En realidad poco es lo que se conoce sobre este sector exportador hortofrutícola en términos cuantitativos y cualitativos, a pesar de su relevancia en términos de innovación tecnológica y organizativa, y de su importante presencia como abastecedor del mercado estadounidense, rasgos que parecen haberse acentuado con el ajuste estructural y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (Schwentessius y Gómez, 2000). No existe información estadística confiable sobre los indicadores básicos de la actividad, entre ellos el número de empresas exportadoras, la superficie cosechada, empleo, niveles tecnológicos y exportaciones a nivel nacional y por estados; Carton de Grammont sostiene que dada la escasez de estudios relativos a las estrategias empresariales, la visión sobre las empresas agroexportadoras es parcial y prejuiciada, pues existe una imagen equivocada que las presenta en rápido crecimiento numérico, como las principales generadoras de empleo rural y concentradoras de la tierra; y que su búsqueda de competitividad descansaría únicamente sobre la tecnificación. Sin embargo, las estrategias de las empresas exportadoras no se reducen al cambio tecnológico, sino también incorporan nuevas formas de uso de la fuerza de trabajo (Carton de Grammont, 1999: 10-14).

Si aún en los sectores más dinámicos de horticultura exportadora y con una historia mayor al medio siglo, como en el caso del noroeste mexicano, las investigaciones son escasas, la situación es todavía más evidente en otras áreas de incorporación relativamente reciente a la vía exportadora no tradicional como es El Bajío, donde a partir de los ochenta con el cambio del modelo económico se inició una etapa de modernización "hacia afuera", mediante la cual el empaque de hortalizas congeladas se convirtió en la actividad más importante en términos de superficie cultivada, generación de empleos y de innovaciones tecnológicas. Los medianos y grandes productores integrados así como diversas empresas transnacionales se constituyen en los actores más importantes, la producción hortícola en su mayoría se destina a la exportación y el marco institucional corresponde a una estrategia de especialización según ventajas comparativas que promueve la exportación hortofrutícola y deja en un segundo plano la producción de alimentos básicos

(Marañón, 1998 y 2002a).

Así, en El Bajío la agroexportación no tradicional se ha constituido en una actividad productiva de gran significación, considerando su importancia en la utilización de los recursos de base y en la generación de empleo y divisas. La AENT anualmente controla aproximadamente unas 70,000 hectáreas de tierras de riego destinadas principalmente al cultivo de brócoli y coliflor, y en menor medida ajo, espárrago, chile, espinaca, zanahoria y jitomate; utiliza exclusivamente aguas subterráneas en una zona que en el ámbito nacional registra uno de los más altos desequilibrios en la recarga de los acuíferos; demanda más de 10 millones de jornales en las actividades agrícolas; y finalmente, genera unos US\$ 130 millones en exportaciones principalmente de congelados y en menor medida de frescos y conservas. El Bajío desempeña el rol de principal abastecedor anual del mercado estadounidense de brócoli y coliflor congelados y de espárrago fresco en el verano (Marañón, 1998). En materia de hortalizas congeladas, la expansión del volumen procesado ha sido impresionante, al pasar de 8,600 tn en 1980 a 150,000 tn en 1999, según estadísticas del Departamento de Agricultura de Estados Unidos. Esta actividad, además se ha desestacionalizado fuertemente asumiendo un carácter casi anual, rasgo que posibilitaría la continuidad en el empleo, principalmente en los empaques.

Esta región también registra significativos cambios tecnológicos, entre ellos la utilización de variedades de semillas híbridas, la producción de plántulas en invernaderos, la utilización de equipo de riego por goteo, la plasticultura, el Manejo Integrado de Plagas (MIP), el uso de bandas y “avionetas” para intensificar la cosecha, la adopción de máquinas automáticas para el embolsado de las verduras congeladas (Marañón, 2002a).

No obstante, en la búsqueda de una mayor productividad de la mano de obra las innovaciones son también organizativas y se traducen en modalidades de uso del trabajo vinculadas a la flexibilidad cuantitativa y cualitativa. Se requiere indagar si las relaciones laborales entre asalariados y empresarios se caracterizan principalmente por una flexibilidad *cuantitativa o externa* que recurre a recortes o nuevas contrataciones según el comportamiento de la producción y se caracteriza por la inseguridad y la incertidumbre ó por el contrario, van dando paso a una flexibilidad *cualitativa o interna* que podría conducir a una menor rotación de la mano de obra, a fijar salarios por encima del mercado y a fomentar un trabajo de mayor calificación en cuanto a complejidad,

autonomía y control, de acuerdo a los planteamientos realizados por De la Garza (1993) y Lara (1998).

Es importante, por tanto, tratar de conocer de qué modo impactan estos cambios tecnológicos y organizativos sobre la estructura del mercado de trabajo, en el caso del Bajío, región que no obstante el dinamismo agrícola y agroindustrial de las últimas tres décadas ya mencionado y, sobre todo, del crecimiento hortícola intensivo en mano de obra, sigue siendo una de las zonas expulsoras de mano de obra más importantes del país (García 1998). Sin embargo, esta ventaja comparativa ha sufrido un cambio importante desde la segunda mitad de los noventa debido a la creciente presencia de maquiladoras de prendas de vestir y de empresas de otras ramas industriales, que también usan intensivamente mano de obra, generando una competencia por ella entre las diferentes empresas y giros productivos y, con ello, cierta mejora de los salarios y condiciones de trabajo ofrecidos a los trabajadores.

Es necesario tener presente que las empresas transnacionales de congelados, al establecerse en El Bajío a partir de los sesenta, modificaron sus altamente mecanizados procesos productivos - diseñados en función de la dotación de factores en Estados Unidos- para usar la en ese entonces abundante y barata mano de obra de la región². Sin embargo, dada la actual tendencia hacia la escasez relativa de mano de obra, las empacadoras están poniendo en marcha diversas alternativas no excluyentes entre sí para enfrentar este problema, consistentes en mecanizar total o parcialmente algunas fases del proceso productivo, en apelar a formas de subcontratación y tratar de estabilizar el flujo de mano de obra.

En suma, es importante tratar de conocer si las empresas se orientan por una estrategia modernizadora, optan por la reestructuración productiva o por una combinación de ambas, según las particularidades económicas, sociales y ambientales de la región.

En este sentido es útil considerar la noción de “respuestas adaptativas”, es decir de alternativas que no necesariamente significan la mecanización, desarrolladas por los empresarios agrícolas californianos ante la reducción de la oferta de mano de obra en la agricultura debido a la culminación en 1964 del Programa Bracero, su principal fuente de abastecimiento de fuerza de trabajo (Runsten y LeVeen, 1980: 66).

En este contexto surgen las siguientes preguntas ¿Cuál es la naturaleza del

² Entrevista con David Runsten, Miami, marzo de 2000.

mercado de trabajo hortícola en el Bajío? ¿Qué cambios tecnológicos y organizativos están emprendiendo las empresas? ¿Cómo se vinculan estas innovaciones con las características económicas, sociales, ecológicas y culturales de la región? ¿Cuáles son los factores que explican estos cambios tecnológicos, su orientación y qué grado de difusión presentan en la región? ¿Cuál es el impacto de estas innovaciones tecnológicas y organizativas sobre la estructura del mercado de trabajo? ¿De qué modo estos nuevos procesos de escasez de mano de obra, junto con las condiciones cada vez más competitivas del mercado internacional, impactan en las estrategias adaptativas seleccionadas por las empresas y en la estructura del mercado de trabajo? ¿Es la calificación un elemento central en la estructuración del mercado de trabajo? ¿Qué cambios se registran en la segmentación, flexibilidad y calificación? ¿Conducen estos cambios a relaciones laborales más participativas, mejoran el contenido del trabajo y los niveles salariales? ¿Es realmente no calificado el trabajo femenino? Si esto no es cierto ¿Cómo se puede lograr una aproximación cuantitativa a las calificaciones -“tácitas”- desarrolladas sobre la base de la experiencia y de un entrenamiento informal?

Considerando estas interrogantes, la presente investigación ha delimitado como problema de estudio, las “razones y características del cambio tecnológico y organizativo en la agroexportación no tradicional y su impacto sobre la estructura del mercado de trabajo en el Bajío guanajuatense, en el período 1980-2000”.

Este problema todavía no ha sido estudiado en El Bajío, pues las escasas investigaciones existentes abordan temas muy específicos. Los trabajos de Gómez Cruz (1989), Bivings y Runsten (1992) y Marañón (1998) arrojan luces sobre los factores técnicos y económicos que permitieron en los setenta y ochenta el despegue de la horticultura. Echanove (1998) y Marañón (2002a) presentan los antecedentes y características de su espectacular crecimiento; Marañón (2002a) analiza los principales cambios tecnológicos registrados en la producción y empaque de brócoli congelado, respecto de la cual Bivings y Runsten (1992) tratan de determinar sus fuentes de competitividad internacional. Marañón y Cebada (1998) reflexionan sobre las posibilidades de la reconversión productiva en el sector ejidal. Finalmente, Marañón (2002c) estudia las características y potencialidades de la articulación entre empresas y pequeños productores a través de contratos para la producción de brócoli.

No obstante en un reciente trabajo se estudian los aspectos laborales en dos empaques de hortalizas frescas, remarcando la precarización de las relaciones laborales

(inestabilidad del empleo, bajos salarios, reducidas prestaciones sociales) expresada en el uso de la flexibilidad cuantitativa y en la unilateralidad empresarial respecto a las relaciones entre capital y trabajo (Marañón 1999^a y 1999b).

Esta carencia de estudios sobre el mercado de trabajo no permite responder las interrogantes anteriores. Se desconoce si este mercado laboral puede asimilarse a la categoría de *no estructurado*, signado por la existencia de empleos inestables, reducidas posibilidades de promoción para los asalariados, débiles vínculos entre éstos y los puestos de trabajo, reducida capacidad de negociación colectiva y escasa regulación gubernamental en cuanto a condiciones salariales y de trabajo (Fisher 1951, Glover 1984)³ o, por el contrario, debido a diversos factores sociales, económicos e institucionales, estos mercados presentan ciertos niveles de estructuración y, por lo tanto, mayor estabilidad en el empleo.

El punto central del análisis es establecer en qué medida en la región prevalecen mercados de trabajo agrícolas *no estructurados*. A mediados de los ochenta, según Wilcox (1987: 112), la mano de obra asalariada era casi un “commodity” perfecto que se intercambiaba de manera casual por un salario monetario (:130) y hasta los trabajadores permanentes eran pagados sobre una base diaria. Estos mercados “neoclásicos”, por razones sociopolíticas excedentarios en mano de obra, tenderían a estructurarse en cierto modo debido a que a partir de los ochenta la región ha experimentado una creciente escasez de fuerza de trabajo debido a procesos acelerados de industrialización (Henríquez 2000) y de migración internacional (Palerm y Urquiola 1991; García, 2000), los cuales han repercutido negativamente en la disponibilidad del recurso por parte de las empresas exportadoras de hortalizas, situación que puede apreciarse en los elevados niveles de rotación de personal registrados en dichas empresas.

Objetivos:

- Evaluar el grado de estructuración del mercado de trabajo hortícola agroexportador no tradicional.
- Identificar las características y razones del cambio tecnológico y organizativo en empresas hortícolas exportadoras de El Bajío.

³ La existencia de un mercado no estructurado no significa que opere en un vacío organizativo, sino más bien que su configuración esté moldeada principalmente en beneficio del sector

- Analizar los impactos cualitativos de los cambios tecnológicos y organizativos sobre la estructura del mercado de trabajo en las fases agrícola y de empaque.
- Evaluar la noción del trabajo femenino como no calificado a partir del tiempo de entrenamiento necesario para el desarrollo de calificaciones “tácitas”.
- Estudiar la relación entre la abundancia estructural de mano de obra femenina y el proceso de feminización en la horticultura de exportación.

Hipótesis

- El mercado de trabajo hortícola en El Bajío se caracteriza por presentar diversos “grados de estructuración”, teniendo como extremos “ideales” los mercados externos e internos de trabajo.
- El tipo de estructura a la que da lugar el intercambio entre trabajo y capital responde a la forma en que interactúan patrones y obreros sobre una base tecnológica y económica; a las características del entorno, así como a la percepción que tengan los empresarios respecto al suministro y control de la mano de obra y a su posición en el mercado de productos, pues en la medida que ésta sea importante, las firmas pueden tener una mayor capacidad de maniobra respecto a las decisiones que deban tomar para solucionar sus problemas productivos.
- Las empresas procesadoras de hortalizas congeladas no optan por una vía exclusivamente modernizadora para enfrentar sus problemas productivos. Por el contrario, estas organizaciones, sobre todo en los empaques, se inclinan por diversas combinaciones de mecanización y racionalización, es decir, estrategias adaptativas, que dan como resultado configuraciones particulares del mercado de trabajo.
- Como parte de estas estrategias adaptativas, en cada etapa productiva, las empresas pueden utilizar un sólo tipo de flexibilidad laboral o una combinación de ellas; igualmente realizar un manejo diferenciado de la flexibilidad laboral entre etapas productivas.

empresarial con el apoyo del Estado. A este respecto ver Krippner, 1999.

- Estos cambios tecnológicos y organizativos, sin embargo, no conducen a un esquema moderno de relaciones laborales que implique una mejora del contenido del trabajo y la supresión de la verticalidad propia de las relaciones tayloristas.
- La relativa abundancia de mano de obra femenina es uno de los factores centrales que contribuyen a explicar la feminización de la fuerza de trabajo en la agroexportación no tradicional.
- Las labores que desarrolla la fuerza de trabajo femenina no son descalificadas. Por el contrario, como resultado de la experiencia y la formación no acreditada, las obreras desarrollan habilidades y destrezas que requieren de un tiempo significativo de maduración.

El documento está estructurado en seis capítulos. En el primero se presenta la discusión teórica sobre el mercado de trabajo, en el que se enfatiza la perspectiva social de los intercambios entre patrones y asalariados y se esboza una propuesta para el estudio del mercado de trabajo agrícola que tiene sobre la base la existencia de arreglos específicos que cristalizan a lo largo de un continuo entre los mercados externos e internos de trabajo, es decir, según su "grado de estructuración"; en el segundo se revisa el proceso de incorporación de la zona estudiada (El Bajío) al mercado global hortícola; el tercero da cuenta de las estrategias adaptativas escogidas por las dos empresas estudiadas, en el contexto de una creciente escasez de mano de obra y de un entorno internacional más competitivo. En el cuarto y quinto se presentan los impactos de estas estrategias adaptativas sobre la estructura del mercado de trabajo en las etapas agrícola y de empaque, aunque el énfasis de la presente investigación se ha centrado en el segundo, por las razones explicadas en el anexo metodológico. El análisis muestra claramente que cada empresa opera en un mercado de trabajo con una estructura particular, es decir, con un específico "grado de estructuración", sobre todo en los empaques, y que los usos de la flexibilidad laboral son también dispares según empresa y etapa productiva. Luego, se ensayan algunas explicaciones respecto a estos resultados disímiles. Finalmente, en el capítulo seis, se presentan las conclusiones más relevantes que se desprenden de esta investigación.

Reconocimientos

Esta investigación es una ampliación, profundización y problematización de estudios realizados sobre la problemática laboral agroexportadora no tradicional a principios de los

noventa en el Perú, en los que se planteaba como objetivo conocer cuán modernas eran las relaciones laborales en subsectores productivos vinculados a mercados internacionales muy exigentes en cuanto a entrega oportuna, precios y estándares de calidad. Fernando Eguren, de CEPES, fue el promotor de esta idea que se cristalizó en una investigación en las zonas peruanas exportadoras de espárrago.

Posteriormente, en México, durante la maestría en FLACSO, hice un estudio comparativo sobre el tema entre zonas exportadoras no tradicionales peruanas y mexicanas. Esta reflexión, apoyada por la estimulante mirada sociológica de Estela Martínez, se vio enriquecida por mi participación en un seminario de discusión sobre la cuestión agraria impulsado por Hubert Carton de Grammont y en el que se discutían nuevos enfoques sobre el cambiante mundo del trabajo, especialmente los referidos a los tipos de flexibilidad laboral y a las nuevas formas de organización del trabajo, presentados por Sara Lara.

Durante la etapa de definición del proyecto de tesis doctoral, Alfonso López y Guadalupe Acevedo fueron animadores entusiastas y exigentes en cada una de las discusiones realizadas en el seminario interno del CELA, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

Kim Sánchez, interesada en el problema de los contratistas de mano de obra, dedicó no pocas horas de su escaso tiempo a conversar sobre cómo mirar los mercados laborales mexicanos considerando los lejanos, aunque actuales, estudios de Lloyd Fisher sobre el mercado de trabajo agrícola en California, a mediados del siglo pasado.

Martha Judith Sánchez me permitió generosamente consultar una amplia bibliografía, muy actualizada, sobre la situación laboral agrícola en Estados Unidos.

En Guanajuato, Luis Miguel Rionda y Carmen Cebada, del Centro de Investigaciones Sociales (CICSUG), me ofrecieron la posibilidad de trabajar con ellos, lo cual me facilitó el conocimiento de la zona, de los informantes más importantes y me dio el sosiego necesario para sintetizar los aspectos teóricos de la investigación. Rosa Ortiz, también del CICSUG interesada en la problemática de las estrategias empresariales me facilitó una fotocopia del libro de Paola Villa, referido a la estructuración del mercado de trabajo en Italia. Daniela Mata, economista de la Universidad de Guanajuato, se encargó de la aplicación cuidadosa de las encuestas en las empresas estudiadas.

En uno de los viajes al D.F., la siempre solidaria Flérida Guzmán, me regaló un libro de economía laboral en el que encontré un tratamiento sugerente de la noción, básica de la tesis, de mercados internos.

Posteriormente, durante mi paso por el Instituto Internacional del Manejo del Agua (IWMI), Chris Scott, Philippus Wester y Stephanie Buechler se mostraron muy entusiastas con mi pesquisa y me dieron ánimo para seguir avanzando. No puedo dejar de mencionar a Carolina Beer, quien a lo largo del tiempo respondió, desde la acogedora Cuévano y después desde Vermont, con esmero y solidaridad a mis pedidos, siempre urgentes, de artículos de autores norteamericanos y europeos inaccesibles en las bibliotecas del país.

Carmen del Valle y José Luis Solleiro me invitaron a participar en un seminario sobre innovación tecnológica en la industria alimentaria, lo cual me dio oportunidad para ampliar mis conocimientos con relación a las características y causas del cambio tecnológico, en una realidad poco estática como es la agroindustrial.

Cristina Steffen puso en mis manos un libro de Braverman, importante por sus discusiones sobre la relación entre control y descalificación, para definir el problema de investigación.

Andrés Pedreño, desde Murcia, respondió diligentemente a mi solicitud de consultar varios trabajos suyos que analizaban los procesos de descalificación en la producción de hortalizas como resultado de la implantación del fordismo en dicha actividad, así como algunas lecturas referidas a las calificaciones tácitas.

En la etapa de redacción, trabajando ya en el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua, Sergio Vargas, animador entusiasta de la investigación social, me permitió un amplio espacio para hilvanar las ideas centrales y el desarrollo de esta exploración. Sergio Vargas, asimismo fue quien me sugirió Guanajuato como zona de estudio cuando realizaba la tesis de maestría.

Hubert Carton de Grammont fue el orientador del desarrollo del trabajo y siempre dispuesto a estirar su tiempo para responder a mis dudas y avances de la investigación, el académico dispuesto a escuchar y discutir de manera abierta y plástica las ideas centrales y los hallazgos de la tesis, a compartir sus propias interpretaciones de la problemática agrícola y laboral mexicana y a compararlas creativamente con las propuestas de este documento.

Expreso mi reconocimiento a la Secretaría de Relaciones Exteriores (SEP), a los proyectos DGAPA-UNAM IN301596 “Innovación Tecnológica y reorganización productiva en las empresas agroexportadoras, sus efectos en el empleo rural”, coordinado por Hubert Carton de Grammont (IIS/UNAM), y “Competitividad y desempeño tecnológico de la industria mexicana de alimentos y su entorno mundial”, coordinado por José Luis

Solleiro y Carmen del Valle, por el generoso apoyo financiero proporcionado para llevar a cabo esta investigación.

Quisiera recordar a Manuel Valladares y Aníbal Quijano, ambos en la siempre cercana Lima, ciudad de “todas las sangres”, por su insistencia en seguir manteniendo, en primer plano, contra viento y marea, los problemas de la solidaridad y equidad sociales, al abordar el estudio de la realidad, mucho más ahora, cuando la explotación, discriminación y marginación de los asalariados rurales hacen más visibles las “viñas de la ira” de Steinbeck.

Y “el tiempo pasa tan callando”. Al mirar hacia atrás puedo ver el largo camino recorrido en esta fructífera aventura intelectual y vital. Reparo en “los otros”, en quienes ya no están más y los guardo, por siempre, en los jardines de mi ternura y mi memoria. Una suave brisa me regresa al presente, entrañable, cálido y alegre, y me interna en un nuevo amanecer, radiante de sol y pletórico de esperanzas de justicia, igualdad y felicidad.

CAPITULO I: El grado de estructuración del mercado de trabajo

El primer capítulo tiene como finalidad discutir los aspectos centrales del funcionamiento del mercado laboral agrícola, especialmente los referidos a cómo distinguir los mercados de trabajo existentes según su "grado de estructuración".

En la primera parte se hace una revisión de algunas nociones medulares del desempeño del mercado de trabajo en general: a) el mercado no estructurado (o mercado externo o neoclásico), b) el mercado interno de trabajo, c) el papel que juega la calificación en la estructuración del mercado de trabajo según las teorías de la segmentación y d) el lugar de la rotación o retiro voluntario como un indicador del grado de estructuración del mercado de trabajo y, al mismo tiempo, como un elemento que de manera indirecta contribuye a evidenciar las "calificaciones tácitas" de los trabajadores. Las dos primeras ideas servirán para dar una imagen polar del mercado laboral, "no estructurado" y "estructurado", una en que el intercambio entre trabajo y capital se rige básicamente por las fuerzas del mercado y donde la inestabilidad del empleo es el rasgo más distintivo, y otra en que tales intercambios se realizan de manera institucionalizada, a través de reglas y procedimientos que crean relaciones laborales con empleos estables y demás condiciones laborales y contractuales distantes de las esperadas por la teoría neoclásica.

Con el concurso de estas dos nociones, se podrá tener una idea clara de las diferencias existentes entre ambos extremos de la polaridad, lo cual será muy útil para analizar el comportamiento de los mercados de trabajo agrícolas ya que éstos, por factores históricos, económico-tecnológicos, institucionales y sociales, pueden presentar relaciones laborales que en términos de su estructura son susceptibles de ubicarse en lugares intermedios de la polaridad mencionada, lo cual significaría que los mercados laborales presentan distintos "grados de estructuración". Por último, considerando a la calificación como un elemento de gran importancia en el ordenamiento del mercado laboral, se hace una revisión de la forma en que según los diferentes enfoques teóricos, este factor influye en la segmentación del mercado laboral y en la conformación de una estructura específica del mismo.

Por su utilidad en el estudio de sectores productivos intensivos en mano de obra, como es el caso de la agroexportación no tradicional, en este mismo apartado se incorpora la noción de "calificaciones tácitas", habilidades y destrezas desarrolladas de manera informal y no reconocidas, que se van tornando visibles cuando en situaciones de

alta rotación de personal, las empresas van percibiendo que la salida prematura de los trabajadores conlleva costos de reclutamiento, contratación y terminación por encima del valor generado por ellos, ya que el retiro se produce antes de que se haya completado la “curva de aprendizaje”, es decir, el tiempo mínimo en que el trabajador ya ha adquirido la calificación necesaria para realizar una actividad particular de manera productiva.

La aplicabilidad del concepto de “mercado no estructurado” en la realidad laboral agrícola no parece ser problemática, ya que esta se caracteriza, en términos generales, por la precariedad de los empleos, es decir, por empleos poco seguros, con reducidas posibilidades de mejoría y débiles lazos que vinculen al trabajador con el puesto de trabajo (vínculos comunitarios, antigüedad, pensiones, entre otros) y una desprotección desde el punto de vista de la negociación colectiva y legal (Fisher, 1951). En esta medida, el mercado no estructurado sería equivalente al mercado neoclásico, donde la determinación del salario y del nivel del empleo se rigen por mecanismos de mercado y donde según Kerr (1977) no hay otro vínculo entre el trabajador y el empleado que el salario. Ningún trabajador tiene derecho alguno sobre un empleo, y ningún empresario tiene derecho a retener a trabajador alguno (:50).

Por el contrario, puede parecer fuera de lugar recurrir al concepto de mercados internos de trabajo, surgido del estudio de la realidad laboral industrial en los Estados Unidos de los sesenta, para el análisis de una actividad, como la agrícola, en la que la precarización es el principal signo distintivo de las relaciones de trabajo, como diversas investigaciones en América Latina lo demuestran y en una época signada por la búsqueda empresarial de una creciente flexibilidad en el uso de la mano de obra. Aceptando este hecho, se recurre a los mercados internos para tener una imagen y ciertos indicadores (formalidad del empleo, tipo de empleo, criterios de asignación de la mano de obra; y participación de la mano de obra) que permitan distinguir de manera más precisa los matices que caracterizan a los mercados parciales que se ubican a lo largo del *continuum* entre los mercados no estructurados y estructurados.

El mercado interno es un ejemplo de un mercado estructurado, pues hay una clara preferencia entre el mercado interno (la planta, el grupo de oficios) y el mercado externo de trabajo. Las preferencias pueden estar basadas en un criterio (prejuicios, méritos, igualdad de oportunidades, antigüedad) ó en una combinación de ellos. Kerr (1977), sostiene que el mercado externo es definido como los grupos de trabajadores activos o pasivos disponibles para nuevos puestos de trabajo, situados dentro de un espacio geográfico y ocupacional y por los puertos de entrada que les están abiertos. El

autor añade que la estructura “entra en el mercado” cuando se da un tratamiento distinto a los que están “dentro” y los que están “fuera” (:50).

En la segunda parte del capítulo, luego de la discusión de estos conceptos básicos generales, se revisan algunos temas particulares del mercado de trabajo agrícola, entre ellos, los cambios tecnológicos y organizativos y sus impactos sobre la estructura del mercado de trabajo y la calificación. Esta discusión se organiza a partir de un concepto útil para entender los procesos de cambio tecno-organizativos: “las estrategias adaptativas”, referido a que para tratar de solucionar sus problemas productivos (entre ellos, la disponibilidad y control de la mano de obra), las empresas no necesariamente deben optar por la sustitución de mano de obra por capital sino por cambios organizativos que contribuyan a mejorar su competitividad, o pueden escoger salidas mixtas como mecanizar ciertos procesos, racionalizar otros, incorporar nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo, o mezclar tecnologías modernas con formas tradicionales de uso de la mano de obra.

1.1 Los mercados estructurados

1.1.1 El enfoque neoclásico: el mercado singular

Una definición convencional de *mercado de trabajo* formulada por la economía neoclásica se refiere al proceso de interacción de oferta y demanda de mano de obra para desempeñar labores específicas y mediante el cual se determinan los niveles salariales y además las condiciones en que se ejecutarán dichas labores, incluyendo además, la forma en que varían los niveles salariales y la movilidad de los trabajadores entre diferentes empleos. Finalmente, el mercado de trabajo se refiere al lugar donde interactúan la oferta y demanda (Instituto Tecnológico de Massachusetts, 1989). Según este modelo el mercado de trabajo opera bajo condiciones competitivas, el total de patrones compite entre sí por todos los trabajadores y éstos en conjunto se disputan todas los puestos de trabajo existentes; la mano de obra es homogénea e intercambiable; no hay restricciones a su movilidad; los procesos de asignación de puestos de trabajo y determinación de los salarios son simultáneos, existiendo una tendencia a la igualación de éstos. Por estas razones existe un mercado singular para la totalidad de los puestos de trabajo que establece los salarios y el nivel de empleo de equilibrio, sin que exista desempleo (Pries, 1995).

Los supuestos básicos de este enfoque son: a) El salario es la única variable que el empleador puede manipular para atraer mano de obra adicional; b) El mercado es el mecanismo a través del cual se ocupan todas las vacantes; c) Los trabajadores son homogéneos e intercambiables; d) Existen tantos empleos disponibles como trabajadores dispuestos a trabajar por las tasas salariales prevalecientes; e) Trabajadores y patrones están perfectamente informados, los primeros de los empleos vacantes y las tasas salariales; los segundos conocen que los trabajadores pueden ser atraídos a la empresa y el salario requerido para ello; f) Las vacantes pueden ser cubiertas en forma instantánea, por lo que no existe el desempleo "friccional" (Reynolds, 1984: 93).

Dentro del modelo neoclásico la determinación de los salarios y del nivel de empleo se basa en la teoría de la productividad marginal. La oferta de trabajo de cada individuo se determina según la decisión que éste tome para distribuir su tiempo entre trabajo y ocio, buscando maximizar su utilidad, teniendo en cuenta el nivel salarial existente. La demanda de trabajo es una demanda derivada del nivel de producción, el cual a su vez está en función de la cantidad de mano de obra y capital. En el corto plazo este último es fijo, así que la cantidad producida dependerá de la cantidad de mano de obra empleada. Según el principio de rendimientos decrecientes, cada trabajador adicional contratado añadirá una menor cantidad de producción al producto total. Por tanto, con un nivel de salarios dado, la empresa buscando maximizar sus ganancias, sólo demandará mano de obra hasta que el ingreso marginal aportado por el último trabajador contratado sea igual al salario del mercado (McConnell y Bruce, 1997).

Este modelo simple de mercado de trabajo presenta muchas limitaciones y no ayuda a explicar muchos fenómenos de la vida real, entre ellos las diferencias salariales en las mismas ocupaciones entre hombres y mujeres, la coexistencia de desempleo y los reclamos de falta de mano de obra, la coexistencia de la jornada reducida con las horas extras, la discriminación que sufren ciertos grupos sociales (Pries, 1995; Reynolds, 1984).

Se han desechado algunos de sus supuestos iniciales aceptando que la oferta de la fuerza de trabajo es heterogénea y la demanda muy cambiante, que la información es incompleta y la movilidad de la mano de obra es limitada y finalmente, que existe desempleo. Se subraya que las deficiencias explicativas se deberían, por un lado, a que los mercados de trabajo son incompletos y, por otro, a la existencia de regulaciones erróneas. La ausencia de información completa (sobre los salarios, características del trabajo, características y rendimiento del trabajador etcétera), es una falla estructural del

mercado, que puede ser amortiguada por los propios mecanismos de éste; pero las regulaciones (v.g. salario mínimo) y organizaciones sindicales existentes deben ser eliminadas para permitir el libre juego de la oferta y demanda, pues de acuerdo a dicha teoría, la existencia de sindicatos que controlan totalmente la oferta laboral configura un monopolio sobre la mano de obra que contribuye a la rigidez de los salarios y a que éstos se mantengan por encima del nivel de equilibrio (Pries, 1995).

A través de la teoría del capital humano, un desarrollo de la economía neoclásica, se pretende explicar que las diferencias salariales entre ocupaciones de idéntica calificación se deben a la cantidad de capital humano que cada trabajador posee. El capital humano está conformado por la educación, y ya que los trabajadores sacrifican el ingreso presente al optar por mejorar su formación profesional, esperan que en el futuro sus ingresos puedan ser superiores (Becker, 1983)¹. Sin embargo, los críticos han señalado que la teoría del capital humano no explica por qué algunos individuos invierten en capital humano y otros no (Toharia, 1983); que es la capacidad y no la educación la variable que explica en gran parte las diferencias salariales; y que la educación es la vía para obtener mayores ingresos no por estimular un mayor rendimiento sino porque permite contar con un título que facilita el acceso a mejores puestos de trabajo (McConnell y Bruce, 1997).

No obstante los esfuerzos realizados por los seguidores de la economía neoclásica por tratar de explicar la complejidad del mercado laboral, dentro de esta perspectiva teórica las instituciones carecen de influencia sobre los salarios y el nivel de empleo y los sindicatos son concebidos como agentes que distorsionan el buen funcionamiento del mismo. Según Hall (citado por Osterman, 1988: 19), “el argumento central del buen análisis económico, en general, y de la teoría del capital humano en particular, es que las fuerzas económicas determinan las instituciones y no al revés”.

1.1.2 El mercado de trabajo no estructurado

El modelo neoclásico de funcionamiento del mercado de trabajo, signado por una movilidad sin restricciones y por salarios que tienden a igualarse, ha sido denominado por Fisher (1953) como un mercado de trabajo *no estructurado*, con base en su estudio de la

¹ Al respecto se han desarrollado las teorías que tratan de explicar el problema del principal y el agente. Es decir, cómo motivar a los trabajadores (agentes) para realizar el esfuerzo acordado si sus intereses son contrapuestos a los de los empresarios (principales). Ver McConnell y Bruce

cosecha californiana. En este mercado *no estructurado* existían empleos pocos seguros, reducidas posibilidades de mejoría y débiles lazos que vincularan al trabajador con el puesto de trabajo (vínculos comunitarios, antigüedad, pensiones, entre otros), y una desprotección desde el punto de vista de la negociación colectiva y legal. Fisher planteaba que los mercados no estructurados se caracterizaban por la a) Inexistencia de sindicatos con sus prácticas usuales de antigüedad, preferencia de empleo y otras limitaciones en el acceso al mercado de trabajo; b) Inexistencia de relaciones personales entre empleadores y asalariados que impedían establecer obligaciones informales y el desarrollo de formas de tenencia moral de los puestos de trabajo; c) El empleo productivo era mayormente no calificado, y cuando la división del trabajo fuera necesaria, no debía basarse en la jerarquía o calificación; d) La forma de pago debía ser por unidad de producto (peso o volumen) y no por unidad de tiempo; e) El proceso de trabajo debía ser poco mecanizado (Fisher, 1953: 7-9).

Fisher afirmaba que las condiciones que permitían la fluidez y movilidad de la fuerza de trabajo no podrían encontrarse en ninguna otra clase de actividades. La movilidad de la mano de obra era considerada muy cercana al “tipo ideal “ del mercado de trabajo perfecto (neoclásico) que se podría encontrar y, consistente con el “tipo ideal”, las tasas salariales eran generalmente uniformes. Sin embargo, la libertad de movimiento de una empresa a otra era una característica sólo del empleo agrícola, pues no había una libertad similar de movimiento de la agricultura a la industria, debido a los prejuicios raciales contra los inmigrantes y a la oposición de los sindicatos industriales (Fisher, 1953). Esta movilidad ocupacional sólo era aplicable a la agricultura, pues debido a diversas regulaciones y a las presiones de los sindicatos industriales, esta mano de obra no podía desplazarse hacia actividades no agrícolas. En este sentido, había una segmentación dual del mercado de trabajo (Runsten y LeVeen, 1980).

Si una característica central de los mercados *no estructurados* es la precariedad de los empleos, es necesario conocer las formas particulares de compra-venta de la mano de obra, con la finalidad de establecer en qué medida los trabajos dejan o no la precariedad.

Con este fin es útil apoyarse en la discusión que realizan Sánchez y Cano (1988). Según estos autores, la precariedad se define en oposición a la relación laboral habitual, al empleo estándar, asociado con la formalización jurídica de la relación laboral individual

(1997), cap 7; Drago y Perlman (1992).

y con un conjunto de derechos laborales y sociales (Sánchez y Cano, 1998; 226). Por tanto, la precariedad presentaría cuatro dimensiones a) La incertidumbre sobre la continuidad en el trabajo, destacando los trabajos temporales que pueden dar lugar a *trayectorias laborales precarias* que consolidan la inestabilidad laboral, y las situaciones en las que el empleo es incierto debido a la debilidad de la empresa donde se trabaja o de la fragilidad de la actividad realizada. (p. 229); b) La insuficiencia de ingresos salariales sobre todo si está vinculada a la pobreza y a una inserción social insegura, porque impide al trabajador planificar su futuro según los niveles de vida socialmente aceptados (p. 229); c) La existencia de condiciones de trabajo inferiores a la norma: jornada laboral (duración, distribución, horas extraordinarias, vacaciones), organización del trabajo (ritmos de trabajo, asignación de funciones, polivalencia), adquisición de cualificaciones en el puesto de trabajo, promoción dentro de la empresa, salud laboral (protección y compensación de riesgos) y participación en la acción sindical; d) La insuficiencia de la protección social, pues esta representa un importante elemento de reducción de la incertidumbre, destacando particularmente los sistemas de prestaciones sociales y las normas reguladoras de las relaciones laborales, que reducen algunos riesgos asociados a la organización capitalista del trabajo (discriminación laboral, discrecionalidad empresarial) y compensan otros de difícil reducción (paro, jubilación). (Sánchez y Cano, 1988: 229-230). Por tanto, los elementos básicos que comporta la relación estándar de empleo son: 1) estabilidad en el empleo; 2) promoción en el puesto de trabajo y 3) protección social (: 227).

Los mencionados autores proponen tres modelos de precariedad a partir de la presencia y combinación de las dimensiones de precariedad en relaciones laborales concretas, que por sus características, arrojan consecuencias diferentes sobre las condiciones de vida y laborales de los trabajadores: a) Precariedad absoluta, definida por la inestabilidad en el empleo (trabajos temporales, con una tarea o fecha de duración determinados, subcontratación-relación triangular de empleo-, trabajo clandestino); b) Precariedad larvada, vinculadas con empleos formalmente típicos pero que resultan precarios, debido a la incertidumbre sobre la continuidad en el empleo o a la imposibilidad de adquirir una formación y una promoción; c) Precariedad marginal; los cuasitabajos, definidos fundamentalmente por la insuficiencia continuada de los salarios a causa de la corta duración de la actividad laboral. Son empleos que no permiten vivir, ni en los casos extremos, reconocer como trabajador- en el sentido socialmente habitual- a quien las

desarrolla (trabajos a tiempo parcial que suponen pocas horas de trabajo a la semana) (Sánchez y Cano, 1998, pp. 232-236).

El análisis de la formalidad (contrato firmado y prestaciones sociales) arrojaría luces respecto al grado de cumplimiento del marco legal por parte de las empresas, por un lado, y respecto a la segmentación según acceso al empleo y tipo de prestaciones, por otro lado. No obstante, el eje de cualquier clasificación debe ser la estabilidad o inestabilidad en el empleo y esto podría tener una idea clara del tipo de precariedad existente en situaciones concretas de intercambio entre capital y trabajo.

1.1.3 Los mercados parciales

La crítica central que se hace al modelo neoclásico es que éste considera al mercado de trabajo como el mercado de un bien cualquiera, sin ninguna especificidad. Esto significa desconocer que no se vacía el mercado por la interacción de la oferta y demanda de mano de obra, y suponer incorrectamente que los individuos se rigen por un comportamiento estrictamente instrumental que busca maximizar su beneficio individual. El trabajo no es una mercancía como las demás pues: a) la relación de intercambio es una relación social entre sujetos que tienen diversas motivaciones, entre las cuales la maximización de beneficios no es necesariamente la más importante, pues las relaciones laborales van construyendo normas, reglas, acuerdos formales e informales que van modelando las interacciones entre capital y trabajo. Por tanto, no es posible considerar como “imperfecciones” estos arreglos formales e informales que alejan el funcionamiento del mercado de trabajo de un esquema de comportamiento regido estrictamente por la búsqueda del beneficio individual (Toharia, 1983; Osterman, 1988); b) la relación entre el trabajador y el patrono no es de libre intercambio, sino una relación de poder en la que la posición del trabajo depende del hecho de que los asalariados no tienen otra opción que la de vender su fuerza de trabajo a un salario dado; y tan pronto como los trabajadores empiezan a trabajar, dejan de poseer su trabajo: este queda bajo el poder del capitalista (Prieto, 1989); c) Los asalariados venden su fuerza de trabajo y no su trabajo; por tanto hay un conflicto con el empresario por la conversión de la fuerza de trabajo potencial en real (Braverman, 1981); d) el salario o precio del trabajo es incapaz de realizar la función de vaciar el mercado, ya que sus variaciones no pueden eliminar el desempleo (Bowles y Edwards, 1985:156).²

² Una detallada discusión de las particularidades del mercado de trabajo puede encontrarse en Villa 1990.

Estas observaciones al modelo neoclásico han conducido, con diferentes argumentaciones, a reconocer la existencia de relaciones laborales desiguales entre distintos grupos, entre los cuales la movilidad laboral es reducida o nula y los salarios tienden más a la dispersión que a la igualación. Esto no implica la existencia de un mercado singular, sino más bien, de una multiplicidad de mercados parciales o segmentos entre los cuales existen relaciones laborales desiguales de carácter duradero y estable, producida y reproducida constantemente por el proceso del mercado de trabajo (Sengenberger, 1988: 346) ya que la mano de obra o los puestos de trabajo o ambos no son homogéneos y son solo parcialmente intercambiables, y porque además se presentan restricciones a la intercambiabilidad de la mano de obra. Esta limitación a la intercambiabilidad se basa tanto en la heterogeneidad de las magnitudes parciales de puestos de trabajo o de mano de obra como en la restricción de la intercambiabilidad de acuerdo a determinadas normativas de coordinación sin que existan materiales en los puestos de trabajo en la mano de obra. En el primer caso, la mano de obra, con su capacidad laboral actual no puede ocupar los puestos de trabajo de un mercado parcial diferente; en el segundo caso sí podría hacer lo pero no “debe”. Por lo general, la segmentación se basa en ambos factores, es decir, en la heterogeneidad de las magnitudes parciales de puestos de trabajo o de mano de obra, y en la restricción de la intercambiabilidad, puesto que las dos se refuerzan mutuamente (: 347).

Para cada trabajador, individualmente, la segmentación significa que al entrar en el puesto de trabajo tiene ciertas barreras que no puede traspasar sin más. Se pueden considerar insuperables aquellas barreras de tipo sociodemográfico (edad, sexo, raza), así como la normativa proveniente de los convenios colectivos (consuetudinaria o formal) que no pueden modificarse de manera individual. Existen otras barreras que pueden ser superadas aunque con ciertos costos, como el haber concluido ciertos estudios.

Según Sengenberger (1988: 354-355) la segmentación puede consolidarse al operar tres fuerzas: a) Correspondencia entre determinados puestos de trabajo y determinada mano de obra en lo relativo a sus características; b) el interés de la mano de obra por conservar un modo de dotación de los puestos de trabajo ya existente a través de un proceso de institucionalización; y c) la estigmatización, en el que las cualidades supuestas o reales de determinada mano de obra se proyectan sobre grupos más amplios de trabajadores que comparten ciertas características con ella.

1.1.4 Los mercados estructurados

Estos mercados parciales tienden a cierto grado de estructuración, al tejer un conjunto de normas formales observadas con regularidad por los empresarios y por los trabajadores en su trato mutuo y que pueden ser establecida mediante una ley, un acuerdo o por la empresa. Las normas tienen como función básica regular la contratación y las condiciones de empleo: salarios, horas, cambios, asignación de tareas, etc. Su principal efecto consiste en limitar el arbitrio del empleador en el trato con sus trabajadores, pero además, aportan cierta seguridad y regularidad en el manejo del personal, suministrando “normas estándar” para llevar a cabo los complicados procedimientos de contratación y mantenimiento de una fuerza laboral. (Phelps, 1964: 55-56). Para Sengenberger, estos segmentos del mercado de trabajo están sujetos “a una normativa especial más o menos institucionalizada” (: 355)

Pero la existencia de normas o procedimientos no significa necesariamente la estructuración del mercado con características de estabilidad y durabilidad. Para esto, se requiere examinar la cobertura que las normas que afectan la relación laboral y que las mencionadas reglas tenga una “capacidad efectiva” para configurar el mercado de trabajo (Sengenberger, 1988: 355). En palabras de Phelps, “la importancia de un conjunto de normas guarda relación directa con la seguridad con que serán aplicadas y con los recursos disponibles para ambas partes en caso de violación (1964: 56).

En función del grado de estructuración Kerr (1977) plantea la existencia de dos tipos: el no estructurado y el estructurado. En el primero, sostiene el autor, no hay otro vínculo entre el trabajador y el empleado que el salario, ningún trabajador tiene derecho alguno sobre un empleo, y ningún empresario tiene derecho a retener a trabajador alguno (:50). En el segundo hay una clara preferencia entre el mercado interno (la planta, el grupo de oficios) y el mercado externo de trabajo. Las preferencias pueden estar basadas en un criterio (prejuicios, méritos, igualdad de oportunidades, antigüedad) ó en una combinación de ellos. El mercado externo es definido como los grupos de trabajadores activos o pasivos disponibles para nuevos puestos de trabajo, situados dentro de un espacio geográfico y ocupacional y por los puertos de entrada que les están abiertos. Kerr añade que la estructura “entra en el mercado” cuando se da un tratamiento distinto a los que están “dentro” y los que están “fuera” (:50).

Kerr afirma que cuanto más estructurado sea el mercado laboral, más precisas serán las reglas de asignación dentro del mercado interno, menores los puertos de

entrada y más rígidos los requisitos de admisión; y además precisa que las normas institucionales no suelen introducir la estructura en el mercado, pues con frecuencia esta surge de las preferencias de los trabajadores y empresarios, aunque la refuerzan de manera uniforme (:50).

En la misma orientación Phelps (1964), tomando el caso de los Estados Unidos, sostiene que hay tres tipos de mercados: completamente estructurados, parcialmente estructurados y no estructurados, considerando la densidad de regulaciones, prácticas, convenios, disposiciones legales establecidas por la interacción de los trabajadores, empresarios y el Estado. Los primeros están regidos por las leyes laborales, procedimientos administrativos y convenios laborales; y pueden ser subdivididos en el mercado de “empleados públicos”, cercado desde la entrada a la salida por la legislación y las normas administrativas; y en el mercado de la fuerza laboral “organizada”, sujeto al convenio laboral y a las normas de trabajo establecidas por el sindicato. En los segundos los mecanismos reguladores están representados por la política empresarial en materia de personal, complementada por reglamentaciones federales y estatales. Este tipo de arreglo laboral puede encontrarse principalmente los sectores no sindicalizados de grandes empresas. Los del tercer tipo están formados por las pequeñas empresas no sindicalizadas. En estos mercados son escasas o nulas las normas que ponen límites a los empleadores, como no sean las costumbres locales, la protección mínima del derecho común y cualquier otra reglamentación protectora aplicable. Esta clase de mercados laborales carece prácticamente de mecanismos formales por medio de los cuales los trabajadores obtienen información, ingresan y salen de los empleos, se capacitan para ascensos de categoría o de sueldo, o se identifican con cualquier tipo de organización con fines de seguridad o ayuda mutua” (Phelps, 1964: 60).

1.1.5 Las teorías sobre la segmentación

Si bien la segmentación es una realidad cotidiana en el mercado laboral, no hay consenso respecto a las causas que la originan. En este sentido existen diversas teorías que destacan un factor causal, entre ellos, la tecnología o los conflictos de clase, que dan lugar a diferentes configuraciones del mercado de trabajo. Por su importancia se revisarán las propuestas del mercado de trabajo dual, de los mercados internos de trabajo, del enfoque radical y el modelo de la empresa flexible, enfatizando la segunda por su importancia con los objetivos de la presente investigación.

1.1.5.1 El mercado de trabajo dual.

Piore y Doeringer (1983) propusieron la teoría del *mercado dual* según la que el mercado está dividido en dos sectores, primario y secundario, en los cuales los trabajadores y patronos actúan de acuerdo con normas de conducta fundamentalmente diferentes, señalando que la movilidad entre los dos segmentos era reducida o nula. El sector primario ofrece puestos de trabajo con salarios elevados, buenas condiciones de trabajo, posibilidades de avance, equidad, institucionalización de los procedimientos laborales y estabilidad en el empleo. Por el contrario, el sector secundario presenta bajos salarios, precarias condiciones de trabajo, pocas posibilidades de avance; tiene además una relación muy personalizada entre trabajadores y supervisores, inestabilidad en el empleo y una elevada rotación de la población trabajadora. Los asalariados agrícolas, los trabajadores familiares no remunerados y los trabajadores auto empleados se ubicarían en el sector secundario, mientras que los agricultores, administradores y supervisores en el sector primario.

Después Pioré (1983) modificó el modelo añadiendo una clasificación dentro del sector primario, sosteniendo la existencia de un segmento superior y otro inferior, al reconocer las fuertes diferencias existentes en cuanto a empleo y trabajo entre los trabajadores de este sector. El segmento superior del sector primario está formado por trabajos profesionales y directivos y se distingue del sector inferior por los mayores niveles de status, sueldo, posibilidades de ascenso y por el ofrecer posibilidades mayores para la creatividad e iniciativa individuales. La educación formal parece ser una condición esencial para obtener empleo en este segmento y actúa como una barrera absoluta de entrada.

El sector primario del mercado dual es equivalente al mercado interno, mientras que el secundario al mercado externo. Los mercados internos se desarrollarían debido a que las calificaciones se vuelven cada vez más específicas a la empresa y la productividad del trabajador es una función directa de su entrenamiento, experiencia y antigüedad. Por tales razones, el empleador buscando contar con una fuerza de trabajo estable, pagará a sus trabajadores más que su costo de oportunidad en el mercado externo para reducir sus incentivos de movilidad laboral. Si esta es eliminada o restringida, existe poca influencia del mercado sobre la forma de la estructura salarial interna de la empresa, la cual será determinada por la costumbre y por reglas internas,

razón que contribuirá a la división del mercado de trabajo en secciones relativamente independientes, de acuerdo a los planteamientos de Dunlop, Kerr y Piore (Villa, 1990).

Siguiendo a Oi (1962, citado por Villa 1990) se plantea que cuando la tecnología utilizada es específica y compleja, la mano de obra empleada está cualificada y el tipo de formación necesario es específico de la empresa, lo cual implica que ésta tiene interés en contar con una planilla estable y tratará de conseguirla ofreciendo elevados salarios y otros privilegios. El rol de la tecnología ha sido incorporado dentro de esta teoría para analizar el funcionamiento del mercado de trabajo. El eje de análisis es la estructura económica y su evolución, y por tanto, el desarrollo de la tecnología utilizada. Se afirma que con el desarrollo de mercados oligopolísticos, la tecnología tiende a ser específica de la empresa, las cualificaciones se vuelven más específicas a la misma, y la productividad de los trabajadores está más relacionada con la formación en el trabajo. El *dualismo*, es decir la existencia de mercados internos y externos de trabajo se interpreta como la consecuencia de un desarrollo divergente de la estructura industrial, dada la evolución tecnológica heterogénea y su relación con la estructura del mercado de productos.

1.1.5.2 Los mercados internos de trabajo: El enfoque institucional³.

Doeringer y Piore definen el mercado interno de trabajo (MIT) como una unidad administrativa, como una planta manufacturera, dentro de la que el precio y la asignación de la mano de obra son regidos por un conjunto de reglas y procedimientos administrativos (1971:1). Este mercado debe ser distinguido del mercado de trabajo externo propuesto por la teoría económica convencional donde las decisiones de precio, asignación y capacitación de la mano de obra son controladas directamente por variables económicas. Sin embargo, ambos mercados están interconectados y el desplazamiento entre ellos ocurre a través de los puertos de entrada. El resto de empleos dentro del mercado interno es ocupado por medio de la promoción y la transferencia de trabajadores que ya laboran dentro de la empresa. Estos empleos están protegidos de la influencia directa de las fuerzas competitivas presentes en el mercado externo (Doeringer y Piore, 1971:2). Estos autores sostienen que la utilidad del concepto de mercado interno de trabajo no depende de la existencia de reglas administrativas, sino más bien de la rigidez de las reglas que definen las fronteras del mercado interno y que gobiernan la determinación de los precios y la asignación de la mano de obra en su interior (:5). Esto

³ Este apartado está basado en Doeringer y Piore (1971).

significaría, como ya había anotado Sengenberger (1988), que no basta la existencia de reglas de asignación de la mano de obra, pues se requiere, además, que estas reglas efectivamente puedan estructurar las relaciones laborales dentro de la empresa.

La estabilidad en el empleo es la más sobresaliente característica de un MIT. Con la estabilidad viene la rigidez y la irreversibilidad en las reglas administrativas que rigen este tipo de mercados y ellas, además de ser irreversibles, tienden a difundirse entre todas las empresas. Los MIT son aceptados por los empleadores porque reducen los costos de rotación de los trabajadores que tienen calificaciones específicas (:40).

1.1.5.2.1 Orígenes

Según los mencionados autores los mercados internos de trabajo son un lógico desarrollo de un mercado competitivo en que tres factores, no considerados en la teoría económica, pueden estar presentes: 1) Calificaciones específicas, 2) Formación en el trabajo, y 3) Costumbres. Entre estos tres elementos destaca el efecto doble de las calificaciones específicas, pues alientan a los empleadores a invertir en entrenamiento, y realizada la inversión, los empujan a estabilizar el empleo y reducir la rotación con la finalidad de capturar los beneficios del entrenamiento.

La especificidad de las calificaciones está relacionada con el hecho de que algunos tipos de calificaciones sólo pueden utilizarse en la empresa en la que se aprenden y no tienen la misma utilidad en otra empresa. Esto se debería a que la tecnología – entendida como el conjunto de tareas que comprende un proceso de trabajo- tiende a ser también específica para cada empresa y por tanto cada una de estas tendría una manera de configurar su maquinaria y planificar el flujo de producción. En otras, palabras, la calificación específica se refiere esencialmente a la incapacidad de los trabajadores de transferir su calificación a un empleo alternativo.

El segundo factor que contribuye a la internalización de la mano de obra es la formación en el trabajo, la que explicaría la mayor proporción de la habilidad adquirida por los trabajadores de producción y se realiza de manera informal en un proceso descrito como ósmosis, exposición, experiencia, en el que la habilidad para desempeñar una actividad concreta está correlacionada con la cantidad de tiempo que el trabajador observa a su colega desarrollando una labor específica⁴. Esta informalidad dificulta identificar la naturaleza precisa del proceso, pero es evidente que el entrenamiento ocurre, parcialmente a través de la prueba y error, en el proceso de producción, y este

último disciplina el proceso de aprendizaje y provee indicaciones de éxito o fracaso. El aprendizaje se ve estimulado por las recompensas y sanciones monetarias y psicológicas establecidas por la empresa (:18-19).

La costumbre, entendida como el conjunto no escrito de reglas basadas mayormente en las prácticas pasadas o precedentes, es el tercer factor para entender los MIT. La estabilidad del empleo permite la formación de grupos sociales o comunidades dentro de los MIT como consecuencia de un contacto regular y repetido, hecho que tiende a generar un conjunto de reglas que pueden gobernar cualquier aspecto de las relaciones de trabajo, desde la disciplina hasta la compensación (:23).

La existencia de un sindicato local a) fortalece la presión de la fuerza laboral trabajo en el centro de trabajo, ya que para la administración la posibilidad de acciones laborales organizadas resultan en un aumento del costo de intentar cambiar los procedimientos consuetudinarios; b) estimula, la codificación de costumbres no escritas a través de los acuerdos de negociación colectiva; y c) provee un canal organizado para discutir los cambios en las prácticas consuetudinarias a través de la negociación colectiva. En este aspecto, los sindicatos pueden realmente impulsar la flexibilidad de las costumbres y reducir el conflicto que estas representan para la eficiencia económica (:35-36).

1.1.5.2.2 La internalización

Si bien las calificaciones específicas, la formación en el trabajo y la costumbre parecen ser los factores críticos en la generación de los MIT, ellas no operan solos sino en combinación con las fuerzas económicas reconocidas por la teoría económica neoclásica, especialmente tres aspectos relativos a los costos: 1) El valor de estos mercados para la fuerza de trabajo; 2) el costo de la rotación para los empleadores y el rol de los MIT en la reducción de la rotación; 3) las eficiencias técnicas de un MIT en el reclutamiento, evaluación y entrenamiento de la mano de obra (:29).

Los trabajadores otorgan un valor positivo al MIT al sacrificar sus ingresos para adquirir y retener un empleo seguro y contar con oportunidades de promoción dentro de ellos. El ahorro implicado en el sacrificio salarial actúa a su vez como un estímulo para que la gerencia internalice la determinación de salarios y la asignación de la mano de obra. La aceptación de los mercados internos también se ve favorecida por la asociación entre tales mercados con la equidad y el debido proceso, aspectos difíciles de alcanzar en

⁴ Este aspecto está relacionado con las "calificaciones tácitas". Ver apartado 1.1.6.

un mercado competitivo (:29). Con este tipo de mercados la rotación requiere cierto sacrificio de parte de la fuerza de trabajo y puede actuar como una valla a su desplazamiento. Esto se ve reforzado cuando el nivel de seguridad y promoción que el mercado proporciona es vinculado con la duración del servicio (:30).

No obstante, el impacto de los cambios en los patrones de rotación sobre la decisión de establecer un MIT depende de la relación entre la rotación y costos, pues si bien, según la economía tradicional la rotación no genera costos, la situación cambia sólo cuando la mano de obra se convierte en un factor cuasi fijo de producción, adquiriendo entonces algunas de las propiedades atribuidas tradicionalmente al capital. En este contexto, la administración incurre en costos (sustitución y terminación) si un trabajador se va y debe ser reemplazado. El costo de sustitución está compuesto por los costos de reclutamiento, evaluación y entrenamiento, es absorbido por el empresario. Como ya se vio, la principal razón que origina este costo para el empresario es la calificación específica, la cual se incrementa cuanto menor es la probabilidad de encontrar en el mercado externo trabajadores con dichas calificaciones. En tanto que el costo de terminación (seguro social, seguro de desempleo) puede ser absorbido por empleadores y trabajadores (:30).

Adicionalmente, la eficiencia con la que estas funciones (reclutamiento, evaluación y entrenamiento) son desempeñadas también alienta el desarrollo de los MIT. La eficiencia del reclutamiento y evaluación internos deriva del hecho que los empleados existentes constituyen una fuente fácil y conocida de oferta cuyas calificaciones y características de comportamiento (atención, puntualidad, voluntad, disciplina) son bien conocidas por la administración. En contraste los candidatos externos deben ser primero localizados y después evaluados (:29-31).

1.1.5.2.3 La asignación de la mano de obra

Las estructuras de asignación de la mano de obra dentro de los MIT pueden ser analizadas según tres características: a) el grado de apertura hacia el mercado de trabajo externo, b) el ámbito de influencia geográfica y ocupacional del MIT; y c) las reglas que determinan las prioridades para distribuir a los trabajadores entre los puestos de trabajo dentro del MIT (:42-43).

El grado de apertura está medido por la proporción de puertos de entrada o salida y por el nivel de restricción de los criterios de entrada. Los puertos de entrada son las clasificaciones de puestos de trabajo que vinculan los mercados interno y externo. Según esta variable existen dos tipos polares de MIT: cerrado y abierto. Dentro de un MIT cerrado todos los empleos son llenados internamente a través de la transferencia o promoción desde una sola entrada de clasificación de puestos, razón por la cual los trabajadores son contratados casi exclusivamente en las clasificaciones de puestos de baja calificación y la mayoría de calificaciones de cuello azul, incluyendo el mantenimiento y reparación, son desarrolladas internamente (:43). En el extremo opuesto está el mercado abierto en el que las vacantes en todas las clasificaciones de puestos son llenadas con trabajadores del mercado externo.

La selección de los criterios (logros educacionales, puntaje de exámen de actitud, entrevista personal, experiencia de trabajo, salud física), que rigen la entrada, es otro factor que influye en el grado de apertura del MIT. Dichas pautas son usadas para definir gradaciones de “calidad” entre los trabajadores ubicados en el mercado externo (:47) y se elaboran según las políticas de contratación empresarial reflejando, por tal razón, el perfil de calificación requerido en los puertos de entrada aunque pueden variar según la situación del mercado de trabajo (:48)

El ámbito de los mercados empresariales y artesanales es definido en términos de sus fronteras ocupacionales y geográficas. Dentro de estas fronteras hay frecuentemente subdivisiones que definen la estructura interna de cada mercado (:49). Por ejemplo, los puertos de entrada están típicamente conectados a racimos internos de movilidad. Ambos, la amplitud y la estructura de los MIT, están determinados por factores como el contenido del trabajo, cambios predecibles en la oferta y demanda de trabajo y la costumbre. Los puestos de trabajo dentro de los racimos de movilidad comparten uno de los siguientes elementos: Líneas de progresión; niveles similares de contenido de trabajo; una organización común funcional o departamental; y un simple foco de trabajo. Finalmente, los racimos de movilidad tienen una dimensión vertical y horizontal. El primero es definido por el rango del contenido de calificación de los puestos dentro del racimo. La dimensión horizontal mide el número, grado de especialización y la diversidad de los puestos en cualquier nivel de calificación (:50).

Las reglas para distribuir a los trabajadores entre los puestos de trabajo dentro del MIT dependen de factores entre los cuales destacan la capacidad y antigüedad. Los

patrones de entrada y de movilidad interna están diseñados para capturar la secuencia natural de la formación en el trabajo y reducir los costos de rotación. Las prioridades para el movimiento interno combinan la capacidad y la antigüedad en diversas formas, también de acuerdo a los costos de entrenamiento y re-entrenamiento. Estas estructuras están diseñadas para responder a cambios predecibles en la demanda del producto, en la tecnología, y en la disponibilidad de calificaciones en el mercado externo de trabajo (:54).

1.1.5.2.4 Estructura salarial interna

En la planta manufacturera son reconocidas tres dimensiones de la estructura del salario interno: 1) el salario a nivel de planta, 2) la diferenciación vertical de la estructura salarial, 3) y la diferenciación horizontal o intranivel de los salarios (:65). La primera describe el nivel de salario de la planta en relación a otras plantas de la comunidad; la segunda alude a las diferenciales salariales entre individuos que desempeñan diferentes trabajos, y comúnmente toma la forma de grados de calificación o niveles salariales es referida como la “estructura salarial interna”; y la tercera está vinculada a las diferencias en niveles entre individuos que tienen el mismo trabajo. Estas tres dimensiones de la estructura salarial son establecidas por medio de diversos instrumentos formales de la determinación salarial, entre ellos, evaluación del trabajo, encuestas salariales comunitarias y estándares de ingeniería de producción.

En síntesis, un MIT es un arreglo institucional entre trabajadores y empresarios que presenta las siguientes características: puertos de entrada, escala de puestos de trabajo, estructura salarial basada en una evaluación de puestos, antigüedad como criterio básico para la promoción interna. Estos MIT surgen porque las empresas tratan de retener a sus trabajadores dotados de calificaciones específicas para evitar incurrir en altos costos de rotación (costos de reclutamiento, selección, contratación y formación). Pero además, los MIT proporcionan información abundante sobre los trabajadores, haciendo más eficiente el proceso de promoción, pues la empresa tiene suficiente información sobre las características de sus trabajadores. Para estos, el mercado interno significa un empleo estable, la posibilidad de una carrera laboral y el desarrollo progresivo de actividades de mayor calificación, siendo el factor básico de ascenso la antigüedad. Al mismo tiempo, la estructura diferenciada de salarios y el empleo estable induce a los trabajadores antiguos a compartir sus calificaciones y conocimientos con los jóvenes y da a estos mayores incentivos para trabajar productivamente (Meixide 1988)

Esta teoría al plantear que la determinación de los salarios y la asignación de la mano de obra está definida por reglas y procedimientos administrativos y negociaciones con los sindicatos, muestra que el proceso de fijación de los salarios está alejado del principio de la productividad marginal, debido a la existencia de calificaciones específicas y elevados costos de rotación.

El enfoque de los MIT es una herramienta útil que permite evaluar el grado de estructuración de los mercados de trabajo, enfatizando el aspecto referido a la calificación obrera como eje de la internalización de la mano de obra para evitar elevados costos de rotación. Al mismo tiempo, la noción de “formación en el trabajo”, como uno de los elementos centrales en el desarrollo de los MIT puede ser vinculado al concepto de “calificaciones tácitas” para el estudio del trabajo asalariado femenino, como se verá posteriormente.

Sin embargo, una crítica frecuente a esta teoría es que se basa en un análisis específico de la realidad estadounidense de los setentas, que difícilmente puede extrapolarse a otros países (Villa, 1990; Cooper; 1988) y que tendría que ser revisada pues con los procesos de flexibilidad laboral se ha relativizado el rol de los sindicatos en la defensa de empleos estables y en la estructuración de los mercados internos de trabajo.

1.1.5.3 Los mercados internos de trabajo: El enfoque radical.

Para los radicales⁵, el estudio del mercado de trabajo se diferencia del enfoque neoclásico al plantear la distinción entre fuerza de trabajo y trabajo (el esfuerzo humano requerido para la producción de una mercancía). La conversión de fuerza de trabajo en trabajo está en función de la motivación, diligencia, disciplina y lealtad de los trabajadores, así como de sus estrategias informales de resistencia y de su organización colectiva (Edwards 1988).

Analizando la realidad estadounidense de los setenta, los economistas *radicales* atribuyen el dualismo al conflicto de intereses entre patronos y trabajadores. Su punto de vista es que hay un problema de control, “entendido como la capacidad de los empleadores para conseguir de los trabajadores la conducta laboral deseada” (Edwards, 1983: 149); debido a que la mano de obra no es una mercancía como las demás, ya que

⁵ Economistas estadounidenses de tendencia marxista.

es necesario hacer la distinción entre fuerza de trabajo y trabajo es decir entre la capacidad mental y física que tiene un trabajador para producir y el esfuerzo humano realizado efectivamente en el proceso de producción. Por tal razón hay un conflicto entre empleadores y trabajadores respecto a la cantidad de trabajo que debe entregarse en el proceso productivo (:146).

La segmentación del mercado se impulsó entre 1890 y 1920, época de importantes movilizaciones obreras, en que la fuerza de trabajo se tornó más homogénea y adquiría conciencia de clase, producto del desarrollo del capitalismo. De este modo, los empresarios adoptaron estrategias con el fin de dividir a la clase trabajadora, promoviendo la formación de mercados internos de trabajo. Los trabajos se dividieron detalladamente y se dispusieron dentro de “pormenorizadas escalas laborales y sistemas de promoción interna”, se reguló la contratación, promoción y el despido. La gestión laboral se basó cada vez más en la “lógica y funcionamiento de un sistema completo de reglas y procedimientos”, y no en la “intervención directa y fortuita de la autoridad del supervisor (Gordon, Edwards y Reich; 244: 1986). Por tanto, para los radicales la formación de los mercados internos constituye una “estrategia deliberada para dividir a la clase obrera, al establecer fracciones permanentes de ella” (Edwards, 1983:154).

Es importante subrayar que dentro del enfoque radical, la consolidación de los mercados internos de trabajo se vio favorecida por el desarrollo de un control de tipo burocrático, caracterizado por la “ institucionalización del poder jerárquico, en el cual el mandato de la ley- ley de la empresa- sustituye al mandato del supervisor en la dirección del trabajo, los procedimientos para evaluar la actuación de los trabajadores y el ejercicio de las sanciones y premios de la empresa. Este tipo de control se diferenciaría de otros dos no agotados históricamente, el control simple en el que el empresario ejercía el poder personalmente, de modo arbitrario, sin que los trabajadores tuvieran mucho éxito en lograr sus reivindicaciones; y el control técnico, basado en la estructura física del proceso de trabajo en el que la empresa, con ayuda de la mecanización fijaba de antemano el ritmo de trabajo, pero los trabajadores contaban con sindicatos (Edwards, 1983: 153).

Esta teoría, no obstante, ha sido criticada por su unilateralidad, al plantear una explicación de la estructuración del mercado de trabajo que responde sólo a la acción de los empresarios, sin considerar el papel desempeñado por los trabajadores (Villa, 1990). En este sentido, las escalas promocionales pueden significar un indicador del éxito del

sector asalariado en la recuperación parcial del control de proceso de trabajo y la misma segmentación podría mostrar una mejora en la seguridad en el empleo y por tanto una reducción de la incertidumbre. Las escalas también pueden ser el resultado de la acción de un grupo de trabajadores que tratan de mejorar su posición respecto al sector laboral en su conjunto, limitando las condiciones y oportunidades de otros asalariados (Cooper, 1988; Jacoby, 1988)

1.1.5.4 El modelo de la empresa flexible.

Este enfoque puede ser catalogado como afín a la teoría de los mercados internos de trabajo, ya que considera la centralidad del nivel y la especificidad de las calificaciones en el tipo de arreglo con la fuerza laboral, pero la combina con la noción de flexibilidad (cuantitativa y cualitativa), para tratar de dar cuenta de las estrategias que adoptan las empresas en una situación de apertura y desregulación que desestructura los mercados internos, muy distinta a la existente en los setenta cuando Doeringer y Piore publicaron su obra. De este modo, existirían tres segmentos con salarios, estabilidad en el empleo y posibilidades de promoción distintas: el núcleo, por un lado, y la periferia que se subdivide en dos grupos, por otro.

Antes de explicar esta propuesta es necesario introducir las consideraciones que este enfoque plantea respecto a la flexibilidad de la mano de obra. Atkinson y Meager (1986, citados por Errington y Gasson, 1996), plantean la existencia de tres tipos de flexibilidad: a) funcional, entendida como poder modificar las tareas y actividades que desempeñan los trabajadores, en la medida en que cambien los productos y procesos; b) numérica, alude por un lado, a la necesidad de cambiar rápidamente el número de horas trabajadas en función de la demanda de mano de obra, contratando y despidiendo trabajadores de un día para otro, utilizando subcontratistas; y por otro lado, a la modificación del tiempo de trabajo a través de contratos anuales, lista flexible de actividades; y c) financiera, la que trata de superar las rigideces del mercado externo de trabajo a través de la negociación a nivel de empresa, ampliando las diferencias entre trabajadores calificados y no calificados y cambiando la estructura de los sistemas de pago para alentar la flexibilidad funcional.

Atkinson y Meager (1986; citado por Errington y Gasson, 1996) plantean que el mercado de trabajo se estructura en un sector central y otro periférico. En el central se ubican los trabajadores de carrera y de tiempo completo, entre ellos los gerentes, técnicos

de ventas, diseñadores, técnicos y artesanos, que poseen calificación y experiencia específica para la empresa. Para ellos, la seguridad en el empleo tiene como contrapartida la aceptación de la flexibilidad funcional. En la periferia existen dos grupos, el primero es de trabajadores temporales, sujetos a la flexibilidad numérica y por tanto sin estabilidad en el empleo, que ofrecen un trabajo no una carrera; sus tareas no implican una alta calificación ni son específicas para la empresa. En este grupo se ubican los trabajadores de oficina, ensamblaje y de prueba de productos. Además existe el grupo de trabajadores regulares, para el cual la flexibilidad significa variaciones en el número y naturaleza de las horas laboradas (a través del medio tiempo, horas anuales contratadas) más que modificar la cantidad de trabajadores. Alrededor de la periferia se encuentran varios grupos externos que representan la externalización de varias funciones que no son específicas a la firma (servicios de limpieza, abastecimiento, vigilancia) o muy especializadas (análisis de sistemas, asesoría legal y financiera). Atkinson y Meager (:128) plantea que los empresarios buscan una fuerza de trabajo capaz de responder con rapidez, facilidad y a bajo costo a los cambios en el proceso o producto, que podría expandirse o contraerse en respuesta a los requerimientos del mercado y que además podría adaptarse con precisión a las necesidades de la empresa, a través de una variedad de opciones de tiempos de trabajo.

Con relación a la calidad de las relaciones laborales, De la Garza plantea que la flexibilidad laboral puede ser *taylorista* o *salvaje* y *posfordista* o *moderna*. La flexibilidad taylorista se caracteriza por una alta arbitrariedad empresarial, la inexistencia de bilateralidad entre empresas y sindicatos, en tanto que la moderna busca no sólo eliminar las trabas para el uso de la fuerza de trabajo sino una relación menos vertical entre trabajadores y supervisores en el proceso productivo, sin la separación entre concepción y ejecución, mantenimiento y supervisión, y además exige el involucramiento de los trabajadores (De la Garza, 1993:63-64).

La flexibilidad taylorista pondría un mayor acento en la *flexibilidad numérica o externa*, mientras que la posfordista descansaría mayormente en la *flexibilidad interna o cualitativa*. La flexibilidad externa implica la desregulación del empleo y una mayor discrecionalidad de la empresa para ajustar los requerimientos de mano de obra al comportamiento de la producción a través de la subcontratación, incorporación de trabajadores eventuales y de confianza, y la eliminación de restricciones para el recorte de personal, mientras que la flexibilidad interna o cualitativa implica la polivalencia del

trabajador, su movilidad entre puestos de trabajo, la adaptación de la jornada y de las horas extras a los requerimientos del proceso productivo. Esta últimas se vería reforzada por la *flexibilidad salarial*, la cual implica desarrollar esquemas de pago que consideren la productividad y calidad, la puntualidad y asistencia, así como el nivel de calificación del trabajador (De la Garza, 1998).

1.1.5.5 Las teorías sobre la segmentación: Discusión.

El debate sociológico del comportamiento del mercado de trabajo ha destacado la aparición de mercados no competitivos, razón por la cual el mercado de trabajo no se analiza como un fenómeno que puede agregarse sino como un conjunto de mercados distintos, caracterizados por estructuras diferentes, entre los cuales la movilidad de mano es restringida, pues debido a ciertos factores institucionales este desplazamiento se “puede” pero no se “debe”.

Esta perspectiva permite una explicación más adecuada del mercado laboral y contribuye a responder a algunas interrogantes que el enfoque neoclásico no puede dar cuenta. Empero, la discusión respecto a cómo se origina la segmentación está lejos de llegar a un consenso.

Se han propuesto diferentes variables explicativas sobre la segmentación. Los primeros institucionalistas, entre ellos Kerr, destacaron el papel de las *normas formales e informales* establecidas en las empresas industriales; según la teoría del mercado de trabajo dual las diferencias tecnológicas intersectoriales se constituyeron en el factor clave en la distinción de mercados internos y externos; de acuerdo a los radicales, el *conflicto de clases* y la consiguiente estrategia utilizada por el capital para “dividir y vencer” a los trabajadores constituyen las principales explicaciones, mientras que el enfoque de Cambridge destacó el *papel directo de los trabajadores*, organizados en sindicatos (Villa 1990).

Si bien cada una de estas hipótesis presenta limitaciones explicativas al ser aplicadas a casos concretos, no tienen que tomarse de manera excluyente sino complementaria pues Rubery y Wilkinson (1981, 116-126, citado por Villa, 1990) plantean que la segmentación requiere explicaciones multicausales, y las diferentes hipótesis explicativas basadas en la estructura de la tecnología, los mercados de productos, el control del proceso de trabajo y las condiciones de la oferta de trabajo- son

complementarios más que rivales. Por tanto, es la interdependencia de las diferentes fuerzas tecnológicas, económicas e institucionales la que debe investigarse.

En esta perspectiva Villa (1990) plantea que la comprensión del problema de la asignación de los trabajadores a los puestos pasa por analizar la demanda y oferta de trabajo. Respecto a la demanda, sostiene que los factores económicos y tecnológicos conformarían las características de los puestos de trabajo. Así, los rasgos del sector y de la empresa, la tecnología y las técnicas de producción específicas de la empresa, las cualificaciones específicas de la empresa y la necesidad de dar una formación en el trabajo, definen las características de los puestos de trabajo. Estos factores, junto con la política laboral general de los patronos definen los estereotipos de los trabajadores (calificación, escolaridad, edad, pautas de conducta). La información y los prejuicios de los patronos determinan la ordenación de la mano de obra basada en las preferencias, y por tanto, los mecanismos de contratación.

Con relación a la oferta se consideran tres tipos de características de los trabajadores: a) Perfil básico, b) Pautas de conducta y c) Posición social. La importancia de estos factores está relacionado con el problema de la determinación de la posición de los trabajadores (y por tanto con la ordenación de las preferencias de las empresas). El perfil básico de los trabajadores (sexo, raza, edad, estado civil, escolaridad y formación previa) define directamente la posición que ocupan en el mercado de trabajo con respecto a las características técnicas, físicas y de actitud necesarias para ocupar los puestos vacantes, e indirectamente con respecto a las pautas de conducta (estabilidad, confiabilidad, diligencia y obediencia), utilizadas por los patronos como mecanismos de selección para definir sus mecanismos de contratación⁶. Los rasgos de conducta de los trabajadores son distintos en el mercado “núcleo” y en el “periférico”: sus características son inducidas endógenamente. Por último, en relación con las diferencias existentes en la posición social que ocupan los trabajadores, se ha señalado que ocupan diferentes puestos en el mercado de trabajo dependiendo de su disposición y/o capacidad para

⁶ Con relación a las pautas de conducta hay una controversia. Por una parte se afirma que las diferencias entre las pautas de conducta son exógenas al funcionamiento del mercado de trabajo, lo que hace éste es explotarlas: los trabajadores secundarios tienden a mostrar una conducta inestable y poco fiable y están dispuestos a aceptar puestos secundarios debido a su origen social y/o a los orígenes culturales y a la ética del trabajo que conlleva. Por tanto, la sociedad encuentra grupos dentro de una estructura social ya existente que están dispuestos a desempeñar estos papeles. Por otra parte, se afirma que es la estructura social, y especialmente la forma en que funciona el mercado de trabajo y trata a los trabajadores, la que crea estos grupos con el fin de contar con personas que desempeñen estos roles económicos (Villa, 1990).

aceptar determinadas condiciones de trabajo. Esto debe ser relacionado con las diferencias existentes en la posición que ocupan en el sistema de reproducción social y, por tanto, se refleja en las diferencias respecto al sexo, edad, estado civil (Villa, 1990).

En conclusión, el análisis de la segmentación debe realizarse considerando factores económicos, tecnológicos e institucionales que operan detrás de los mecanismos de oferta y demanda de mano de obra. Se retomará esta discusión posteriormente, al tratar el tema de los mercados de trabajo agrícolas.

1.1.6. La calificación y su importancia en la segmentación del mercado laboral

En este apartado se analiza lo que se entiende por calificación, para lo cual 1) se hace una revisión de su evolución y luego se trata de establecer una definición operativa de la misma. Con tal fin, es útil analizar, en primera instancia, el concepto y su evolución en relación con el progreso técnico, partiendo de la “calificación individual en un sentido integral” (Carrillo e Irazo, 2000: 180); 2) se plantea la importancia que le asignan las teorías ya revisadas a este factor en la segmentación del mercado de trabajo; y 3) se introduce el concepto de calificaciones “tácitas” con el fin de vincular el aprendizaje informal con el desarrollo de habilidades y destrezas;

1.1.6.1 Calificación y cambio técnico: panorama evolutivo

Antes de presentar el panorama evolutivo de la relación entre calificación y cambio técnico es necesario tener un acercamiento más preciso a la noción de misma de calificación. Si se parte de la maestría artesanal, la calificación es un proceso de aprendizaje en el que el trabajador conoce el proceso de trabajo en su conjunto, puede escoger la secuencia de actividades, decidir respecto de la calidad del producto y determinar el ritmo de trabajo (Neffa, 1983; Braverman, 1981). En este sentido la calificación es el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas poseído por cada trabajador adquirido después de un largo proceso de aprendizaje, cuyo tiempo de duración varía según la complejidad de las tareas y las destrezas y habilidades requeridas en cada oficio. Por tanto, se plantea que el indicador fundamental del nivel de calificación es el tiempo necesario para su adquisición con el fin de realizar actividades manuales y no manuales (Testa, 1986). El Departamento de Estado de los Estados Unidos establece una categoría de entrenamientos que fluctúa entre una breve demostración hasta los diez años según la ocupación e identifica cuatro tipos: baja calificación (menos de 2 meses), calificación intermedia (de 2 a 6 meses), alta calificación (de 6 meses a un año y medio), y

ocupaciones de élite (más de un año y medio). Con esta perspectiva, ser granjero es una ocupación de elite (2 años de entrenamiento), los jornaleros estarían en la categoría de baja calificación, los maquinistas también estarían en la élite, y los operadores de equipo de transporte y almacenamiento aparecen en el nivel intermedio (Murmis y Feldman, 1996: 170).

La calificación con frecuencia se compara con la especialización (o semicalificación) y la carencia de calificación propia del peón. La especialización permite alcanzar a través del entrenamiento la destreza necesaria para cumplir ciertas operaciones repetitivas. La ausencia de calificación correspondería a tareas manuales que sólo requieren la disposición de una dotación corporal normal y la mínima base cultural correspondiente a una época dada, sin importar que requieran fuerza o resistencia poco comunes. (Murmis y Feldman, 1996: 170).

En el oficio, el trabajador, después de un prolongado proceso de aprendizaje, basado en la rutina repetitiva y en la imitación llegaba a adquirir habilidad y destreza en la actividad realizada. “Este *savoir faire* no era transmisible a través de la educación formal ni estaba codificado en manos del empresario” (Neffa, 1982: 63). En este sentido, la calificación es el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas poseído por el trabajador, quien conoce el proceso de trabajo en su conjunto, puede escoger la secuencia de actividades, decidir respecto de la calidad del producto y determinar el ritmo de trabajo.

No obstante, esta calificación artesanal sufrirá modificaciones sustanciales con las formas organizativas propias del taylorismo-fordismo y los procesos de mecanización y automatización. Con el taylorismo se acrecienta la división del trabajo y el *savior faire* o sabiduría práctica adquirida empíricamente en el lugar de trabajo que se transmite oralmente, será progresivamente transferido de los artesanos hacia los gerentes (Neffa, 1982). Taylor planteará la organización del trabajo según los principios de *one best way*, separación drástica entre concepción y ejecución, planificación sistemática, especialización en tareas parciales y repetitivas y la puesta en marcha de estudios de tiempo y movimiento. La división del trabajo impuesta por el taylorismo ataca la “holganza obrera” al despojarla del “control de los modos operatorios” y del “control de los tiempos” (Coriat, 1994: 37) concretando la “disociación del proceso del trabajo de la pericia de los obreros” (Braverman, 1974:139) y por tanto conduciendo a un proceso de descalificación

y desvalorización de la fuerza de trabajo, así como a su intercambiabilidad y flexibilidad (Neffa, 1982: 86).

Ford, con la línea de montaje, que funciona con una cadencia determinada por la gerencia, profundizará este proceso de descalificación ya que si con Taylor se ha consumado la separación entre concepción y ejecución, con Ford se “asegura la subdivisión propia del trabajo de ejecución, la parcelación” (Coriat, 1994:45), al reducirse el trabajo complejo a unidades simples y por tanto el tiempo necesario para el aprendizaje de las tareas. Asimismo, el fordismo disminuyó la autonomía del trabajador a la simple ejecución concreta de su tarea.

Desde los cincuentas el eje del debate sobre la calificación se ha centrado en los efectos que sobre ella tiene el progreso técnico. Hubo posturas encontradas, unas resaltan la tendencia hacia el enriquecimiento del trabajo y otras hacia la polarización de las calificaciones. Las primeras destacaban una relación armónica entre progreso técnico y progreso social mientras que las segundas enfatizaban el rol de la técnica como instrumento de control social y de la polarización de las calificaciones. Por tanto, aquellas pueden ser catalogadas como deterministas técnicos y estas segundas como deterministas sociales (Carrillo e Irazo, 2000:182-183).

En los setenta, la segunda vertiente ejerció gran influencia, principalmente debido al trabajo de Braverman quién sostuvo que el cambio técnico había llevado a un empobrecimiento del contenido del trabajo de producción y al enriquecimiento del trabajo de concepción. El capitalista debe resolver el problema de control del proceso de trabajo para convertir la fuerza de trabajo potencial en real. Es por ello que se convierte en esencial para el capitalista que el control sobre el proceso de trabajo pase de las mano del trabajador a las suyas propias; transición que respecto al trabajador es vista como la alineación progresiva del proceso de producción y respecto al capitalista como el problema de la administración (Braverman, 1981: 74-75). Esta polarización, en la que los técnicos habían concentrado los saberes obreros mientras que los trabajadores realizaban cotidianamente tareas muy simples, se vio incrementada con la automatización y se fundamentaba en la búsqueda por parte del capital de controlar el manejo organizacional (Braverman 1981).

No obstante, este enfoque ha sido criticado por no considerar que no es posible extraer todo el “saber obrero” de los trabajadores, ya que estos establecen resistencias individuales y colectivas elaboradas dentro de las empresas (Carrillo, 2000; De la Garza,

1993) y fuera de ellas, ya que su ciclo vital se desenvuelve en la esfera de la circulación (Jodar, 1996; Smith, 1996).

En este sentido Smith (1996: 7) sostiene que Braverman “pasó por alto el modo en que las estrategias de control creaban nuevos terrenos para la disputa”. Es decir, subestimó la importancia de las perspectivas de los trabajadores; sus experiencias subjetivas y sus intereses. No tomó en cuenta que ellos eran agentes de cambio, pues su participación y resistencia podían ser una explicación causal de la transformación de los procesos de trabajo.

Otra crítica formulada a Braverman es que la búsqueda del control no necesariamente conducía a la profundización entre capacitación y ejecución y por tanto a una mayor descalificación, pues las empresas podían adoptar métodos variados para lograr regular la acción de los trabajadores que no permiten delimitar claramente las fronteras entre concepción y ejecución. Al mismo tiempo se destaca que las permutaciones organizativas tienen múltiples trayectorias y que estos cambios son indeterminados. En esta línea argumentativa los efectos de las nuevas tecnologías son variados, por un lado pueden reducir la complejidad y la discrecionalidad de los puestos de trabajo en ciertos casos, pero simultáneamente pueden brindar a otros la posibilidad de efectuar nuevas labores, más calificadas y de mayor jerarquía (Smith, 1996: 19).

La postura optimista, que volvió a cobrar importancia en los ochentas sostiene por el contrario que el cambio tecnológico tendería hacia una humanización del trabajo, a la recalificación obrera y la participación, registrándose de este modo una ruptura con el taylorismo. Esto se asocia a la emergencia de un nuevo modelo productivo basado en la flexibilidad técnico-organizativa y apoyado en nuevas calificaciones que se desprende del análisis de las pequeñas y medianas empresas en Italia, donde se conjugan calificaciones artesanales, equipos reprogramables y la producción de pequeños lotes, modelo productivo denominado “especialización flexible” (Piore y Sabel, 1985).

En la misma vertiente se sitúa otro influyente trabajo, el de Coriat (1992) que lleva a cabo un minucioso estudio del método Toyota. Éste, según el autor, es la combinación de dos principios o pilares: la producción en el momento preciso y la autoactivación de la producción (:19). La esencia del sistema consiste en concebir un sistema adaptado a la producción de volúmenes limitados de productos diferenciados y variados, grandes volúmenes de productos homogéneos contra volúmenes limitados de productos diferenciados, con el objetivo de producir a bajos costos pequeñas series de

productos variados, lo cual significará la búsqueda de la desespecialización y polivalencia interna y conducirá a una división del trabajo diferente a la taylorista, ya que la "autoactivación" significa reintegrar la gestión de la calidad a los actos elementales de ejecución de las operaciones. La desespecialización, además de promover la polivalencia y la pluriespecialización, reintroduce en los operadores directos las tareas o funciones de diagnóstico, reparación y mantenimiento; y reintroduce las tareas de control de calidad a los puestos de fabricación y finalmente reasocia las tareas de programación con las de fabricación (Coriat, 1995: 19-48).

Con las nuevas tecnologías y las nuevas formas organizativas surgen nuevas exigencias en el desempeño obrero que no sólo se refieren a los conocimientos técnicos necesarios, sino que además incluyen caracteres sociales vinculados a una mejor calidad del trabajo: capacidades y cualidades humanas requeridas para optimizar la organización en un contexto de flexibilidad productiva. En este sentido se habla de competencias, las que se diferencian de las calificaciones al designar saberes no considerados anteriormente: de procedimiento, conocimiento experto y de gestión. Los primeros serían saberes técnicos más analíticos y conceptualizados con el uso de la informática; los segundos se refieren a aquéllos que permitan realizar y transmitir el análisis de las situaciones que deben enfrentarse; y los terceros se relacionan a la capacidad de gestión de una situación (Zariffian, 1988; citado por Carrillo e Iranzo, 2000:189).

En estas nuevas formas organizativas se exigen conocimientos y actitudes muy diferentes a las demandadas por el taylorismo, pues las tareas no son asignadas a los individuos sino a grupos; los espacios de calificación son mas fluidos y permeables a los tipos de tareas y funciones. Por tanto, son las competencias de los trabajadores y no los puestos de trabajo los que se califican. Las competencias provienen de la acumulación de experiencias de trabajo merced a una rotación entre diferentes tipos de tareas y funciones, lo cual supone un gran movilidad horizontal y vertical en distintos espacios de trabajo (Lara, 1998: 110-112).

Una vez realizada esta revisión sobre el concepto de calificación y su relación con el progreso técnico se presenta una discusión en torno a la importancia que se le asigna a la calificación en los procesos de segmentación del mercado de trabajo, según las distintas posiciones analizadas.

1.1.6.2 La calificación y segmentación

En su versión más ortodoxa, la teoría neoclásica plantea que la mano de obra no tiene ninguna diferencia entre sí en cuanto a calificación, afirmando que ella es homogénea y por tanto fácilmente intercambiable. En este sentido, la calificación no es un elemento que contribuya a la formación de mercados parciales. En cambio, para la polémica teoría del Capital Humano la calificación, concebida como educación formal, sí es un elemento central en la segmentación del mercado de trabajo, pues sería el factor que contribuye a explicar la disparidad de ingresos debido a la diferencia de productividades de los trabajadores derivados de su nivel diverso de capital humano. Pero los críticos han planteado, como ya se ha visto, dos objeciones contra esta teoría: el problema de la capacidad y la hipótesis de la selección; poniendo la primera en duda que la diferencia de ingresos se deba únicamente –o incluso principalmente- a la educación adicional, sino a la capacidad, motivación y hábitos personales que ciertos trabajadores poseen (McConnell y Brue, 1997); mientras que la segunda sostiene que la educación afecta los ingresos no principalmente porque altere la productividad de los estudiantes en el mercado de trabajo, sino porque los clasifica y etiqueta y determina así su colocación y, de este modo, sus remuneraciones (McConnell y Brue, 1997).

Para las teorías del mercado de trabajo dual y de los mercados internos de trabajo la calificación es el elemento central de la segmentación del mercado de trabajo al conducir a diferentes tipos de relaciones laborales⁷. En el planteamiento dual más actualizado (Doeringer y Pioré, 1983), en el que se sostiene la existencia de dos sectores, primario y secundario, y una distinción entre dos estratos en el sector primario, la calificación ocupa un lugar central, pues es el factor que explica la escisión de las relaciones laborales, entre ambos sectores. En el estrato superior del sector primario, afirman estos autores, la educación formal es un requisito esencial para obtener empleo y se convierte en una barrera absoluta de entrada a puestos de trabajo económicamente más seguros y en los que el trabajador se puede desempeñar con iniciativa y creatividad. En el estrato inferior del sector primario, la estabilidad en el empleo, aunque con menores posibilidades de controlar el trabajo, tiene que ver con una calificación sustentada en el aprendizaje informal, en la formación en el trabajo.

Siguiendo esta línea de razonamiento, la teoría de los mercados internos de trabajo sostiene que la formación en el trabajo hace que los trabajadores adquieran

⁷ Esto, a su vez, está en relación con el comportamiento del mercado de productos y del dualismo

calificaciones específicas que contribuyen al incremento de la productividad sólo en las empresas en las que laboran. Por tanto, las firmas establecen incentivos para tratar de estabilizar a la mano de obra a través de mejoras salariales, en las condiciones de trabajo, del reconocimiento de la antigüedad y del ofrecimiento de una carrera laboral; es decir de la conformación de mercados internos en los que se configuran relaciones laborales diferentes a las existentes en los mercados externos.

Según los radicales, el nivel de calificación es el factor que identifica a los trabajadores ubicados en los dos segmentos en los que se divide el mercado de trabajo, distinguiendo dentro del sector primario un estrato independiente y otro subordinado que se asocian con trabajadores con calificaciones formales y no formales (formación en el trabajo) respectivamente, mientras que en sector secundario estarían los trabajadores no calificados para los que la formación en el trabajo sería inexistente (Gordon, Edwards y Reich, 1986: 256-260). Es importante recordar que si bien tanto los institucionalistas y los radicales concuerdan en cómo se estructura el mercado laboral, ambas posturas se diferencian en las razones de tal estructura, pues los primeros enfatizan los aspectos tecnológicos y económicos, mientras que los segundos el problema del control.

Por último, para el modelo de la empresa flexible, afín a la teoría de los mercados internos de trabajo, el tipo de calificación (específica o general), junto con la modalidad de flexibilidad (cuantitativa o cualitativa), es también clave en la segmentación de los mercados laborales según el tipo de calificación requerido de los trabajadores. Según este planteamiento, el mercado de trabajo se divide en dos segmentos, el núcleo y la periferia. En el núcleo se encontrarían los trabajadores con calificaciones específicas para la empresa y contarían con empleos seguros pero sujetos a una flexibilidad cualitativa. La periferia estaría dividida en dos grupos, uno compuesto por trabajadores que presentan calificaciones generales y que tienen empleos sujetos a la flexibilidad numérica, y otro grupo de trabajadores para los que la flexibilidad significa una variabilidad en la cantidad y contenido de las horas laboradas a través del medio tiempo y horas anuales contratadas), mas que ajustar el número de trabajadores.

En suma, la calificación es un elemento central que permite ordenar los diferentes enfoques sobre la segmentación del mercado de trabajo. Sin embargo, en este debate claramente hay tres tipos de trabajo (calificado, semicalificado y no calificado).

No obstante, esta tipología requiere ser replanteada incorporando los últimos desarrollos respecto a las calificaciones “tácitas” para relativizar la noción del trabajo manual como no calificado.

1.1.6.3 Las calificaciones "tácitas"

La calificación no está integrada solamente por entrenamientos formales que pueden ser acreditados con certificados otorgados por instituciones educativas. La calificación tiene además elementos subjetivos, vinculadas al aprendizaje realizado durante tiempos prolongados. En este caso, no se trata de capacidades técnicas resultantes de un entrenamiento formal, sino de saberes desarrollados durante la vida laboral. Estos elementos difícilmente mensurables son conocidos como “calificaciones tácitas”, concepto desarrollado por Wood (1987).

El conocimiento tácito es esencial para la adquisición de calificaciones y el logro de acciones calificadas. Este conocimiento tácito se aprende a través de la experiencia individual, normalmente es específico de una situación y difícil de articular en un lenguaje explícito y formalizado. Para alcanzar el conocimiento tácito, además de la absorción de un conjunto de instrucciones son necesarios la intuición y la experiencia. Las calificaciones tácitas presentan tres dimensiones a) La ejecución de las tareas rutinarias implica un proceso de aprendizaje por el cual las capacidades se adquieren a través de la experiencia; b) Se requieren diferentes grados de conocimiento para realizar determinadas actividades. La capacidad de rutina tácita, de la que el trabajador se da poca cuenta, puede contrastarse con los problemas de hacer frente a situaciones no familiares para los cuales las rutinas existentes son inadecuadas. El recurso al “truco del oficio” es un ejemplo de apercepción elevada; c) La naturaleza colectiva del proceso laboral, pues se ha destacado la importancia para la pertenencia a una organización de ciertas cualidades (afinidad, camaradería, obediencia, puntualidad). De mayor consideración es la valoración y conocimiento por parte de los trabajadores de la relación que tiene su trabajo con el proceso productivo. La naturaleza integrada de la producción hace que dichas prácticas sean muy importantes (Wood, 1989: 302-303).

Este autor sostiene que el concepto de calificaciones “tácitas” implica que los trabajadores no pueden ser considerados simplemente como autómatas como lo plantean las tesis simples de la descalificación. Si muchos empleos o aspectos de los mismos requieren mucho conocimiento, esto tiene importantes implicancias 1) No se puede juzgar un empleo simplemente por su título, o incluso por sus características superficiales. El

tiempo dedicado a la formación formal no dice mucho, ya que gran parte de la adquisición de conocimientos se hace en el ejercicio del trabajo; 2) Que la selección de los trabajadores no sólo responde a características sociales que facilitan su colaboración en el proceso de trabajo, pues a los trabajadores se les selecciona para un proceso laboral y no simplemente por ajustarse a un sistema de control, ya que el rendimiento eficiente es visto como un proceso de desarrollo de facultades más amplias para dar respuestas a desviaciones de la situación normal del proceso productivo

Wood (citado por Coller, 1997:108), sostiene que las calificaciones tácitas sólo son adquiribles a través de la experiencia laboral y se reproducen de manera informal y no mediante un proceso formal de aprendizaje. Este es el caso del conocimiento adquirido de la idiosincrasia de una máquina o herramienta determinada⁸.

Estas calificaciones subjetivas, ya que son conocimientos no reglados y transmitidos informalmente, no suelen servir para determinar las calificaciones técnicas si es que los trabajadores no tienen el poder suficiente para imponerlas como criterio de clasificación profesional. Sin embargo, estas habilidades técnicas no reconocidas formalmente puede servir como una herramienta para el trabajador al negociar su esfuerzo (Coller,1997:108).

El concepto de "calificaciones tácitas" contribuye a esclarecer el debate sobre la calificación al revelar que todas las actividades desempeñadas por los trabajadores, desde la más simple a la más compleja son calificadas, aunque en un grado variable y de manera independiente de la acreditación formal. De este modo se puede superar la crítica de la "construcción social" de la calificación, según la cual el reconocimiento social de la calificación, es más el resultado de pugnas entre diversos sectores sociales que etiquetan las ocupaciones como calificadas cuando en realidad son descalificadas, como el propio Braverman (1981) lo afirmara.

Al mismo tiempo, este concepto de "calificaciones tácitas" es particularmente importante para el estudio de los trabajadores del campo, como se verá en la segunda parte del capítulo.

⁸ La noción de "calificaciones tácitas" es muy útil para explicar la feminización del mercado de trabajo. Ver al respecto el apartado 1.2.3

1.1.7 El problema de la rotación⁹.

La incorporación del problema de la rotación es muy importante para los objetivos de esta investigación, es decir respecto a las gradaciones en la estructuración del mercado de trabajo. La magnitud de la rotación (retiro voluntario) puede ser un indicador significativo del tipo de estructura del mercado de trabajo. Si la medida es pequeña es posible plantear que los trabajadores tienen ciertos incentivos para no dejar el trabajo y que por lo tanto hay cierta estabilidad en el empleo. Lo contrario ocurrirá si la rotación es elevada y el asalariado se retira antes de culminar el periodo necesario para ser productivo (en términos de valor producido respecto al salario). En este caso, además, la rotación tiene un costo para el empleador pues los trabajadores no se convierten en productivos rápidamente, sino a través del tiempo, lo cual evidencia la existencia de las "calificaciones tácitas".

La rotación es un creciente problema que está afectando a las empresas maquiladoras de exportación, pero al mismo tiempo contribuye a una mayor valoración del trabajo obrero y al reconocimiento progresivo de las calificaciones tácitas. Carrillo, Mortimore y Estrada (1999) sostienen que la rotación es el principal problema de recursos humanos en las maquiladoras de automóviles y televisores en la frontera norte mexicana, seguido por el ausentismo, la impuntualidad y la falta de personal calificado (95). Las empresas han realizado esfuerzos para disminuir el abandono del trabajo: elevar los salarios y elevar bonos económicos, incrementar las prestaciones y las ventajas sociales, y reclutar personal, incluso en poblados cercanos. Si bien esto han traído resultados positivos en términos económicos y organizacionales, como un mayor compromiso de los trabajos, no obstante, las tasas de rotación continúan siendo un problema (:94).

Respecto a las causas de la rotación, estudios recientes sobre empresas maquiladoras muestran que la posibilidad de la rotación es una acción individual y voluntaria (Williams, 1989; Carrillo y Santibañez, 1993) y está fuertemente influida por la satisfacción en el trabajo (Price, 1977; Steel y Ovalle, 1984 citados en Williams, 1989). La rotación también está asociada con el trabajo nocturno, y con los departamentos con mayores cargas de trabajo. Condon (1993). Esta autora señala además que la rotación es un fenómeno estacional y que las variables más relevantes son los datos biográficos. En efecto, los datos más consistentes muestran que los determinantes de la rotación se basan en características socio-demográficas, particularmente la edad y el número de hijos

⁹ Este apartado está basado en Carrillo, Mortimore y Estrada (1999).

(Carrillo y Santibañez, 1993; Condon, 1993, pp. 48-49); o en la edad y la antigüedad (Williams, 1989) (pp. 97-98).

No obstante, el papel que juegan estas variables individuales, también hay factores exógenos asociados con la rotación de personal. Uno de ellos es el ciclo económico (Condon, 1993, p. 28; y Williams, 1989, p. 19), pues la satisfacción en el trabajo y la rotación estarán fuertemente asociadas durante los periodos de bajo desempleo y débilmente durante los periodos de alto desempleo (p. 98).

Se han planteado dos hipótesis sobre la rotación: la “intensidad del trabajo” y “el costo de perder el empleo”. Según la primera, si bien las tasas de rotación son como un mecanismo de ajuste entre el empleo requerido para cumplir con metas variantes de producción, la evidencia sugiere que la relación entre la dinámica del empleo y la producción se presenta como un ajuste que ocurre en un plazo relativamente corto y, por lo tanto, los movimientos en la producción son mucho más abruptos que los que muestra el empleo. Se puede suponer que un aumento repentino en las cargas de trabajo, es decir, en la intensidad de trabajo, genera un incremento en la rotación de personal, al aumentar la probabilidad de las renunciaciones de los trabajadores (p. 105).

De acuerdo con la segunda desarrollada por la Escuela de las Relaciones Sociales en sus análisis de los ciclos largos de la economía norteamericana, los trabajadores hacen un balance de los costos y beneficios que significa perder un trabajo en determinado momento; dicho cálculo está influido por las probabilidades de encontrar un empleo con beneficios iguales o mejores en el mercado de trabajo. De este modo, dos factores que influyen en la elevación de los costos de perder su trabajo suelen resumirse en dos circunstancias: el nivel de beneficios que gozan los trabajadores en un empleo determinado, y la tasa de desempleo en el mercado local que dificultaría encontrar un trabajo con condiciones similares. El rotador actuaría bajo dos circunstancias: un costo bajo de perder el empleo, al carecer de beneficios significativos en el mismo, y la existencia de un mercado local de trabajo con escasez de mano de obra (pp. 106-107).

Las pruebas estadísticas realizadas por Carrillo, Mortimer y Estrada (1999) sostienen que la intensidad del trabajo es significativa tanto estadística como económicamente, mientras que el costo de perder el empleo no, aunque el signo entre rotación y desempleo es negativo, denotando la relación inversa entre ambas variables. (pp. 112-113).

Los elevados índices de rotación generan varios problemas, siendo el problema central la elevación de los costos según Condon (1993) y Fimbres (1987). Por un lado,

Condon (1993, p.7) sostiene que la rotación crea una demanda constante de recontractación y re-entrenamiento que ocasiona costos, pérdida de tiempo, dinero y calidad en el producto e interrumpe el crecimiento de la productividad; afecta a la organización, a los que renuncian y a los que se quedan. Con las faltas o renunciaciones de trabajadores los rechazos aumentan. Calcula que el costo de la rotación es entre 5 y 25 veces el salario mensual del rotador. Y, por otro lado, Fimbres (pp. 61-64) apunta que el problema básico es que los sistemas de contabilidad no están orientados a medir dichos costos. A través de un modelo que incorpora tres tipos de costos (pérdida de productividad, supervisión para entrenar y administración de la rotación) concluye que el principal costo es la curva de aprendizaje-pérdida de productividad por trabajador. En un periodo de cuatro meses durante 1987 el costo por esta causa –medido por el autor- fue de 304.1 dólares, mientras que el de supervisión fue de 26.0 dólares y el de administración fue de 30.4 dólares. Algunas gerentes en entrevistas abiertas mencionaron que el costo es de alrededor de 200 a 400 dólares por trabajador.

1.2 Las particularidades de los mercados de trabajo agrícolas.

La revisión bibliográfica realizada permite conocer las variables e interpretaciones más importantes para tratar de dar cuenta del mercado laboral. No obstante, es necesario enfatizar las particularidades de los mercados de trabajo agrícolas debido a que esta actividad productiva, a pesar de los pasos dados hacia su industrialización, continúa sometida a los riesgos naturales además de los económicos y en general, sigue siendo estacional. Los requerimientos de mano de obra dependen fuertemente de condiciones climáticas, disponibilidad y oportunidad del agua de riego, disponibilidad de insumos, de las características del cultivo y del ciclo biológico del mismo.

En el caso del sector agrícola, es necesario introducir dos aspectos adicionales de gran importancia para la comprensión cabal de los mercados de trabajo: la flexibilidad cuantitativa y cualitativa y la feminización. Por un lado, las empresas, dadas las restricciones climáticas y de mercado, así como la estacionalidad de la producción, ajustan su plantilla laboral a las variaciones de la demanda. Por otro lado, estas empresas emplean mayoritariamente mano de obra femenina, sobre todo en las actividades de selección y corte de hortalizas.

Estos dos temas son evaluados en esta sección teniendo como contexto las “estrategias adaptativas”, concepto útil para establecer la forma en que las empresas

enfrentan sus problemas productivos a través de opciones varias que tienen impactos particulares en la ordenación del mercado de trabajo.

1.2.1 Las estrategias adaptativas en la agricultura

Las empresas han seguido durante mucho tiempo una ruta modernizadora para incrementar su competitividad, incorporando una mayor densidad de capital (maquinaria y equipo). Pero esta no es la única opción, pues teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas, políticas y ambientales pueden inclinarse por la reestructuración productiva, la cual incluye, por una parte, los cambios tecnológicos y modificaciones en la organización del trabajo y en las relaciones laborales y, por otra, las innovaciones en los sistemas de gestión y organización de aquellas (Suárez y Rivera, 1994; De la Garza 1993). En un sentido general, las tecnologías duras pueden ser identificadas con los cambios tecnológicos y las tecnologías blandas con las innovaciones organizativas.

Se entiende por *tecnología* a un conjunto de conocimientos conducentes a la producción de bienes y a la creación de nuevos productos y servicios (Arroyo; 1989: 14). *cambio tecnológico* se define como la modificación de una tecnología dada y puede ser *incremental o radical*. El primero se refiere a mejoras graduales que no cambian sustancialmente los productos, procesos, materias primas, equipo u operaciones existentes que por lo general no requieren de inversiones significativas (Cadena y otros, 1986: 34), a las que son sometidos todos los productos y procesos, y que conducen a un incremento general de la productividad sin modificar la estructura de los coeficientes técnicos de producción, mientras que el segundo alude a la introducción de un producto o proceso verdaderamente nuevo que modifica radicalmente la estructura de los coeficientes de la matriz de insumo-producto (Pérez, 1986: 46). Esta clasificación también puede entenderse en términos de *inercia e irreversibilidad*, definiendo a la inercia como innovaciones tecnológicas que mejoran el mismo modelo sin cambiarlo, mientras que la irreversibilidad supone la adopción de tecnologías que traen consigo la ruptura con el patrón tecnológico vigente (Byè y Fonte, 1994).

Es pertinente diferenciar tres conceptos en el proceso de cambio tecnológico: *invención, innovación y difusión*. La invención de un producto o proceso nuevo es un hecho estrictamente científico-técnico, la innovación supone la introducción del invento en la esfera comercial, mientras que la difusión se refiere al impacto que puede tener una innovación sobre la producción y en esa medida en que pueda transformarse en un

fenómeno económico-social (Pérez, 1986:45). Para los fines de esta investigación se entenderá el cambio tecnológico como innovación.

El proceso de innovación implica manejar un conjunto de elementos (Know-how, información contenida en patentes, manuales, maquinaria y equipo) que conforman el paquete tecnológico, el cual es entendido como el conjunto de elementos o insumos que intervienen en el cambio técnico (Cadena *et al*,1986:17). En este sentido, el cambio tecnológico está asociado a las transformaciones de las tecnologías de productos, equipo, proceso y operación. La tecnología de producto es la parte del paquete tecnológico relativa a las normas, especificaciones y los requisitos generales de calidad y presentación que debe cumplir un bien o servicio. La tecnología de proceso está vinculada con las condiciones, procedimientos y formas de organización necesarios para combinar insumos, recursos humanos y bienes de capital de la manera adecuada para producir el bien (está asociada con los manuales de proceso y planta, cálculos de rendimiento, balances de materia y energía, el arreglo físico del equipo (lay-out), manuales de operación). La tecnología de equipo está relacionada con las características que deben poseer los bienes de capital necesarios para producir un bien o servicio. Finalmente, la tecnología de operación es aquella referida a las normas y procedimientos aplicables a las tecnologías anteriores, necesarias para asegurar la calidad, confiabilidad, la seguridad física y la durabilidad de la planta productiva y de sus productos (:19).

La clasificación anterior se aplica generalmente en la actividad industrial. Sin embargo, hay otra taxonomía referida al sector agrícola según la cual las innovaciones en este sector productivo pueden ser *mecánicas*, *biológicas*, *químicas* (Hayami y Ruttan, 1989:92) y *agronómicas* (Chiappe y Piñeiro, 1994:2). Las primeras, consistentes en la utilización de tractores, maquinaria de cosecha, equipo de riego tecnificado, entre otros, pueden tener un gran impacto sobre la organización de la producción; las segundas están representadas principalmente por las semillas de alto rendimiento; las terceras están conformadas por los agroquímicos (fertilizantes, herbicidas). Finalmente, las innovaciones agronómicas se refieren a técnicas de manejo y de administración, entre ellas, el diseño de las parcelas, organización de la cosecha, con la finalidad de incrementar la eficiencia económica.

Una explicación muy conocida sobre los cambios tecnológicos en la agricultura es la de la innovación inducida, según la cual el cambio tecnológico se orienta a facilitar la sustitución de los factores relativamente escasos y caros por los abundantes y baratos.

Esta teoría se basó en las experiencias de Japón y Estados Unidos que enfrentaban problemas de escasez de tierra y mano de obra respectivamente, concluyendo que en el primer caso se tendió a promover tecnologías biológicas y químicas “ahorradoras de tierra”, y en el segundo tecnologías mecánicas “ahorradoras de mano de obra” (Hayami y Ruttan, 1989:91-93). Sin embargo, esta no es la realidad de la agricultura en los países subdesarrollados, en la que la mano de obra es relativamente abundante y barata, y pese a ello, de acuerdo a la OIT (1991,1996) se ha dado un proceso de mecanización “temprano” y masivo destinado a sustituirla.

En el caso mexicano, la tecnología estadounidense contribuyó a un cierto proceso de industrialización de la agricultura de carácter exógeno, derivado de necesidades e intereses externos al medio rural nacional que no tomó en cuenta las características de la tenencia de la tierra ni la abundancia de fuerza de trabajo barata (Boltvinik, 1979; citado por Del Valle *et a*, 1996:). Por éstas razones, la teoría de la innovación inducida no es aplicable a la realidad mexicana, particularmente la del Bajío.

Entonces ¿por qué se mecaniza la agricultura si los salarios reales son bajos y existe exceso de mano de obra? Existen diversos planteamientos que tratan de explicar esta situación, unos la atribuyen a la aplicación de políticas gubernamentales crediticias, cambiarias y arancelarias que abaratan la maquinaria (OIT, 1991:48); aunque también se manifiesta que se deberían considerar el bajo costo relativo y la accesibilidad de los combustibles dentro del modelo de sustitución de importaciones (Dirven; 1997:36), mientras que para otros obedece a las dificultades de supervisar el trabajo de un grupo numeroso de trabajadores no calificados, lo cual estimula la contratación de maquinaria más allá de lo indicado como óptimo por la razón entre los precios relativos del capital y la mano de obra. La mecanización en esta perspectiva soluciona riesgos de no poder contar con la mano de obra en determinados momentos del proceso productivo; contribuye a elevar la productividad de la tierra; finalmente, la cosecha mecánica, en algunos casos permite conservar la calidad de la materia prima cuando se destina al procesamiento (Johnson y Ruttan, 1994).

Dentro del enfoque marxista se plantea una explicación diferente, al sostenerse que en la relación de compra-venta de mano de obra el empresario adquiere fuerza de trabajo potencial y no real, y por tanto la empresa capitalista tiene como aspecto crucial el control de la mano de obra con el propósito de convertir de manera óptima la fuerza de trabajo potencial en fuerza de trabajo real. Por tanto, se presenta un problema de control

del proceso de trabajo que los empresarios tratar de resolver sustituyendo mano de obra por capital, para controlar el proceso de trabajo e intensificar el ritmo de producción.

En contra de estas perspectivas unidireccionales del cambio tecnológico, se han elaborado otros enfoques que sostienen que las empresas no adoptan únicamente la vida modernizadora para sostener y mejorar su posición en el mercado sino que desarrollan diversas variantes para enfrentar sus problemas productivos. En este sentido, Friedland, Barton y Thomas (1981) afirman que el abastecimiento y control de la mano de obra es una variable crítica como determinante del cambio tecnológico. A este factor se suman las estructuras económicas de la industria y el poder económico relativo de la empresa, así como el efecto de la interacción de las dos variables anteriores. Es decir, la manera en que las empresas perciben o anticipan los cambios en el suministro y control de la mano de obra será influida por su fortaleza económica (:131). De este modo, el tipo de organización económica de la industria puede influir en la adopción de cambios incrementales o transformacionales. En el caso de California, con la culminación del programa Bracero, en los sesenta, los productores de lechuga optaron por innovaciones incrementales, mientras que los cultivadores de tomate se inclinaron por innovaciones radicales o transformacionales (:133). Las diferentes vías se explicarían porque los productores de lechuga estaban integrados hacia delante y controlaban una mayor proporción del valor agregado, lo cual les permitió desestacionalizar su actividad y recuperar sus inversiones en el largo plazo, pues el control de la cadena alimentaria les hizo posible transferir a los consumidores los costos ocasionados por la introducción de una máquina envolvente de lechuga. Por el contrario, los productores de tomate no controlaban el procesamiento y tenían una débil capacidad de negociación con los industriales, por lo que optaron por una opción tecnológica radical (:132)

Estas diferentes maneras de tratar de solucionar los problemas productivos en las empresas han sido denominadas “estrategias adaptativas” (Runsten y LeVeen, 1980: 66). De acuerdo con estos autores, el término del Programa Bracero en California hacía pensar en un inminente y un acelerado proceso de mecanización que sustituiría masivamente a la fuerza de trabajo causando un grave problema social. Esta percepción se nutría de lo acontecido en el cultivo de tomate en el que se introdujo una cosechadora mecánica con la consiguiente disminución drástica de la demanda de mano de obra. Sin embargo dicho proceso modernizador fue la excepción y no la regla, de modo que en los ochenta la sorpresa en California no era el alto sino el bajo nivel registrado de

mecanización (Martin, 1992: 9).

Por tanto, los empresarios californianos buscaron respuestas específicas según el cultivo, que les permitieran mantener el control del proceso de trabajo y conservar la rentabilidad de su actividad productiva. Así, las alternativas fueron 1) la “racionalización de la mano de obra” reorganizando el proceso de trabajo en la lechuga y el limón para mejorar la productividad y hacer sostenible el incremento de salarios. Esto implicó proveer un empleo estable para un grupo de trabajadores altamente eficientes a quienes se retribuiría con salarios más altos y otros beneficios¹⁰; 2) La mecanización fue la opción en el tomate y remolacha reduciéndose la dependencia del empresario respecto a la fuerza de trabajo barata, cambiando también la composición de la demanda al permitir el uso de una fuerza de trabajo doméstica y “secundaria” compuesta por mujeres y jóvenes, manteniéndose bajos los salarios; 3) En la fresa se cambió la organización de la producción convirtiendo a los jornaleros en aparceros, lo cual debilitó los conflictos entre capital y trabajo; 4) En otros cultivos como el espárrago, que no pudieron adaptarse fácilmente a un diferente patrón de uso de mano de obra ni ser cosechados mecánicamente, se decidió su desplazamiento geográfico, desapareciendo de California (Runsten y LeVeen, 1980: 66-67); 5) Otra posibilidad fue el traslado de las actividades de empaque para reducir los elevados costos salarios, desplazamiento que era facilitado por la disponibilidad de tecnologías portátiles que hacían más fáciles las labores de corte y empaque en el campo (Martin, 1992 :9).

Es claro que la segunda estrategia adaptativa implicó la internalización de la mano de obra, proceso que en el limón se consiguió 1), desarrollando empleos más permanentes; 2) estableciendo un salario mínimo que si bien no modificó el sistema de pago, otorgó a los trabajadores nuevos dos meses de entrenamiento, periodo después del cual si su productividad no excedía el monto del salario mínimo, no volvían a ser contratados; estableciendo beneficios no salariales (vacaciones pagadas, atención de salud, educación y seguro de desempleo); 4) tratando de proveer un empleo anual, programando cuidadosamente la cosecha para desestacionalizar la demanda de mano de obra requerida para esta fase. Cuando no había cosecha, los trabajadores fueron entrenados para podar, una actividad de muy alto entrenamiento que antes era realizada por otros jornaleros, con lo que se pudo extender la duración anual del empleo; 5) investigaciones para incrementar la velocidad de corte, diseñándose canastas para

¹⁰ Esto se asemejaría a la creación de mercados internos, como se verá posteriormente.

depositar la fruta, desarrollando estudios de tiempo y movimiento y energía para eliminar las fases más agotadoras del trabajo; 6) diseñando sistemas mecánicos de posición del cortador que sustituyeron a las escaleras (Runsten y LeVeen, 1980:67).

Según los autores citados, los cambios realizados con esta vía racionalizadora se tradujeron en una reducción de un 50% de la mano de obra entre 1966 y 1972, mientras que el número de cajas cortadas permaneció constante. Los salarios se incrementaron en 50%, sin embargo, los costos por caja cortada se incrementaron menos del 20%, tasa mucho menor que el crecimiento del conjunto de salarios a nivel de productor (26%) (Runsten y LeVeen, 1980: 84-85).

En esta misma perspectiva se ubica el estudio sobre la horticultura mexicana de Lara y Grammont (1999) sosteniendo que los empresarios evalúan la viabilidad de cualquier cambio tecnológico u organizativo a partir de la inercia y la irreversibilidad. Ya que la última significa una ruptura sin posibilidad de retorno al modelo tecnológico vigente y los enfrenta con problemas de difícil resolución (capacitación del personal, reorganización de las formas de trabajo, rentabilización de las inversiones) y elevados riesgos, los empresarios tratan de mantener la inercia de sus opciones técnicas, lo cual puede limitar la modernización de sus empresas, aunque las inversiones orientadas inicialmente hacia la inercia pueden inducir la adopción de alguna innovación que lleve hacia la irreversibilidad y que amplíe las consecuencias del cambio técnico y organizativo de la empresa. Estos autores sostienen que en los países con abundante mano de obra, principalmente campesina, la evaluación de la opción más adecuada se realiza tomando en cuenta las oportunidades locales y las ventajas que ofrece dicha fuerza laboral campesina, a la que mediante diversos arreglos puede delegarse los procesos más intensivos en mano de obra (Lara y Grammont, 1999: 38-39).

De este modo, las empresas hortícolas mexicanas no basan su competitividad internacional sólo en la incorporación de tecnologías de punta sino en el uso flexible de la fuerza de trabajo. Así, existirían dos escenarios: 1) empresas que mejoran el modelo tecnológico nacido de la Revolución Verde y se apoyan en una flexibilidad cuantitativa de la fuerza de trabajo, manteniendo, la organización taylorista-fordista, 2) empresas que se modernizan tecnológicamente y reorganizan sus estructuras pero que además modifican la organización del trabajo sólo en aquellas fases en las que resulta indispensable incorporar una flexibilidad cualitativa de la fuerza de trabajo para responder a las nuevas exigencias de la tecnología adoptada. Empero, se mantienen formas precarias del trabajo

(variabilidad de horarios, temporalidad en el empleo, pago a destajo, por tarea) pero se incorporan exigencias de calificación y otros requerimientos típicos de los nuevos modelos productivos aplicados a la industria. Esto se estaría registrando principalmente en la floricultura de exportación (Lara y Grammont, 1999: 57-58).

Estas experiencias muestran con claridad que para los empresarios agrícolas la vía modernizadora no es única ni exclusiva. Estos también pueden orientar sus esfuerzos hacia la “racionalización del trabajo”, ó combinar la adopción de tecnologías muy avanzadas tanto con formas modernas como con formas precarias de uso de la mano de obra. Hay que tener en cuenta, en la evaluación de estos procesos, los problemas de suministro y control de mano de obra así como la estructura económica de la industria y el peso que tienen las empresas analizadas dentro de ella¹¹. En el caso de la agricultura mexicana se debe considerar además, la evolución de la oferta de mano de obra, aspecto que se verá posteriormente.

1.2.2 Mecanización y calificación

En el sector agrícola los cambios tecnológicos pueden tener efectos positivos sobre la calificación en sus distintas dimensiones, y su análisis puede ser realizado considerando a) el impacto de la difusión de la mecanización en la realización de diversas actividades y tareas; y b) la aplicación de técnicas y tecnologías que implican el dominio de ciertos conocimientos sistemáticos (Murmis y Feldman, 1996: 174).

La mecanización puede incrementar la calificación, desde el punto de vista ergonómico, si contribuye a aligerar la carga de trabajo físico, este es según Chiappe y Piñeiro (1994) el caso de los atomizadores, cajones cosechadores y autoelevadores; al mismo tiempo que elimina significativamente la actividad manual directa, e impulsa una mayor división del trabajo al difundirse nuevas especializaciones, entre ellas, la del tractorista, que suele ser incorporado como trabajador permanente en las empresas grandes.

Igualmente, las nuevas tecnologías mecánicas pueden exigir una mayor calificación de la fuerza de trabajo, ya que se requiere que ésta tener cierto manejo aritmético para preparar las dosis de insecticidas y conocer el funcionamiento de los tractores. Esta necesidad de entrenamiento adicional y especializado se desprende

¹¹ Otro aspecto a tener en cuenta como parte del suministro y control de mano de obra, es la

también del uso de la fertilización foliar y del análisis de suelos, el control integrado de plagas, el uso de herbicidas, el cambio de variedades y la mejora en el riego (Merli y Bonifacio, 1996: 106).

Respecto a las tareas de los trabajadores, el peón general, de planta, continua realizando un conjunto muy variado de actividades como auxiliar del propietario o del encargado y bajo su dirección (poda, raleo, plantación) o apoyando al tractorista (laboreo del suelo). No se desempeña con autonomía, aunque realiza algunas tareas sólo (limpieza de acequias y drenes, fertilización), siguiendo orientaciones generales. Se trata de un asalariado con tareas múltiples y no con especializaciones cerradas (Murmis y Feldman, 1996: 175).

Giarracca (2000) plantea que la modernización ha dado lugar al aumento del porcentaje de trabajadores transitorios y a la disminución del número de permanentes. Asimismo, afirma que el cambio técnico cambia pautas de estacionalidad clásicas, relacionadas con las características propias de los ciclos agrícolas a través de una "doble vía". Por un lado, la mecanización de etapas laborales (la cosecha), "desestacionaliza" en forma relativa la demanda de trabajo, al ahorrar mano de obra durante los picos de actividad. En el mismo sentido ha operado la sustitución de tareas manuales (deshierbe) por tratamiento químico. Por otro lado, la utilización de insumos industriales trajo aparejada el incremento de la productividad y por tanto una mayor demanda de cosecheros. En otros casos, se incrementan las tareas culturales- para dar respuesta a nuevos requisitos de calidad- con el aumento de jornadas distribuidas a lo largo del ciclo agrícola. Además, los cambios tecnológicos profundizan la segmentación del mercado de trabajo, al diferenciarse aún más las calificaciones demandadas. En términos generales, la introducción de paquetes tecnológicos incorpora nuevas especializaciones y la aplicación de nuevos saberes en la ejecución de las distintas etapas productivas. Remarca que el proceso refleja una complejización de las tareas culturales en la agricultura que no necesitan de la incorporación de técnicos especializados; pues si bien algunas tareas requieren nuevas habilidades, no modifican radicalmente el tipo de trabajo (p. 15-16). Evidentemente todos estos procesos pueden variar dependiendo de los cultivos y las realidades concretas en los que se dan los cambios tecnológicos.

Según esta autora, además de nuevas pautas y niveles salariales, las calificaciones resultantes traducen diferencias en las condiciones de trabajo y en las

especificidad regional en la conformación de los mercados de trabajo agrícolas (Streck, 1992).

formas de acceso al mercado, es decir, precarización versus estabilidad, formalidad vs. informalidad. En tal sentido, el cambio técnico reestructura los conceptos tradicionales de calificación y las formas en que el sistema de calificaciones se hace operativo en una estructura salarial (p. 16).

Para Pedreño (1999) la mecanización de la cosecha de la lechuga en España significó el tránsito de la cuadrilla autoorganizada a la cuadrilla mecanizada y la descualificación del trabajo. La cuadrilla manual podía definir el tiempo de trabajo en negociación con el capataz, pero la innovación tecnológica hace que sea la máquina la que defina el ritmo de trabajo; la concatenación de las tareas que exigía en los trabajadores todo un desarrollo mental de sincronización de tiempos y ritmos, se vuelve en la cuadrilla mecanizada rutinaria y monótona ya que es la tecnología la que impone la coordinación; en la cuadrilla mecanizada cada tarea ha sido parcelada y el trabajador pierde el sentido del conjunto, pues no necesita coordinar su tarea con el resto; finalmente la tecnología dispone en línea a sus operarios, los ordena y disciplina. Estos rasgos significan la introducción de la lógica del fordismo en la agricultura (:145-147) y suponen la separación entre los procesos de concepción y ejecución.

1.2.3 La flexibilidad cuantitativa y cualitativa y la feminización del trabajo asalariado agrícola

En este apartado se presentan de manera sintética algunas experiencias que muestran los usos de la flexibilidad laboral y la importancia de la mano de obra femenina.

Un ejemplo de flexibilidad cuantitativa puede ser hallado en El Bajío, en una empacadora de espárragos que diseñó un sistema de pago destinado a estimular el rendimiento individual y global. Los salarios tenían un componente fijo y un incentivo de tipo mixto en función de la productividad. Uno, colectivo, beneficiaba a todos los integrantes de la línea (alimentadores, seleccionadoras, surtidores, empacadores, pesadores y enfriadores) y al supervisor de la misma en función de estándares de producción ya definidos; y otro, individual que premiaba a la “bonchadora” según su rendimiento; no obstante los asalariados tenían empleos inestables y podían ser despedidos y contratados según los vaivenes del mercado, es decir se hacía uso de la flexibilidad cuantitativa (Marañón, 1999a).

Como ya se vio anteriormente, los antecedentes de la búsqueda de flexibilidad funcional pueden encontrarse en las estrategias de las empresas agrícolas californianas en

la década de los sesenta cuando al terminar el Programa Bracero se vieron en dificultades para controlar el abastecimiento de mano de obra.

En el Reino Unido, por medio del análisis de estadísticas censales, Errington y Gasson (1996), siguiendo el enfoque de la “empresa flexible” hallan fuertes indicios de estos cambios organizativos a partir de los ochenta. Afirman que si bien la fuerza de trabajo agrícola en Inglaterra y Gales siempre ha incluido a una alta proporción de trabajadores flexibles, debido a la naturaleza de la actividad, este tipo de trabajadores ha crecido marcadamente en los últimos años, lo cual podría ser explicado más por el modelo general de la empresa flexible¹² que por las características peculiares de la producción agrícola. Los empleos del núcleo están en manos del agricultor y miembros de la familia que trabajan en la unidad productiva, por administradores remunerados y por trabajadores claves como los capataces. Sus calificaciones son específicas al negocio en particular y son requeridos por su flexibilidad funcional. Se espera que ellos respondan ante las fluctuaciones en la demanda de mano de obra (variaciones estacionales en la carga de trabajo, variaciones ocasionales e imprevistas, y la necesidad de atender la finca más allá de las 39 horas/semana, consideradas “normales”). Pueden recibir pagos por sobretiempo, pero algunos de ellos deben trabajar flexiblemente sin compensaciones.

En una posición menos segura está el primer tipo de trabajadores periféricos, que aunque pueden tener un trabajo permanente tienen calificaciones que no son específicas a la empresa: el segundo tractorista, el sub-capataz, el trabajador general y el trabajador a tiempo parcial. Estos trabajadores no son indispensables, su adiestramiento puede ser suministrado fuera de la firma y en tiempos de poca demanda, pueden ser reemplazados. Su débil posición negociadora se refleja en la ausencia de una seguridad real de empleo o en las posibilidades de promoción. Típicamente, ellos pueden esperar trabajar sobretiempos en respuesta a los picos estacionales de demanda de trabajo y a crisis ocasionales impredecibles.

El otro grupo de trabajadores periféricos en este modelo es el sujeto a la flexibilidad numérica, al ser contratado y despedido según cambian los requerimientos de mano obra de la empresa. Está constituido por los trabajadores estacionales y casuales que son empleados para desempeñar ciertas tareas de duración específica, en respuesta a las fluctuaciones predecibles en la demanda de mano de obra. Este grupo no requiere calificaciones específicas, es fácilmente reclutado y reemplazado en el mercado externo.

¹² Ver apartado 1.1.5.4.

Sus remuneraciones y condiciones de trabajo son menos atractivas que los de los trabajadores permanentes.

Estos autores encuentran un notorio crecimiento de elementos más flexibles en el uso de la mano de obra contratada. Se entiende como *mano de obra flexible contratada* a aquella que es requerida por encima de la suministrada por trabajadores regulares de tiempo completo, los cuales trabajan "la jornada normal" definida en su contrato. Esta flexibilidad puede lograrse por medio de sobretiempos y cambios de actividades de los trabajadores regulares contratados (flexibilidad funcional), el uso a tiempo parcial de trabajadores regulares, el uso de trabajadores estacionales y casuales, de trabajadores a través de contratistas (flexibilidad cuantitativa). Los resultados más relevantes del análisis de las estadísticas censales muestra que el sobretiempo promedio trabajado semanalmente por trabajadores regulares contratados entre 1975 y 1993 creció de 7.1 a 8.2 horas. Al mismo tiempo la estructura de la fuerza de trabajo asalariada ha cambiado significativamente, pues el sector de trabajadores contratados a tiempo completo descendió de 55% a 45% entre 1980 y 1993, mientras que la contratada a tiempo parcial aumentó de 17% a 20% y el sector estacional y casual creció de 28% a 35% en el mismo período (Errington y Gasson, 1996).

Finalmente, en México la floricultura de exportación desarrollada en invernaderos registra pistas de la adopción de la flexibilidad cualitativa al incorporar los equipos plurifuncionales y sistemas de remuneración que inducen al personal a tener un mayor involucramiento en el proceso de trabajo, con el fin de cumplir con las normas de calidad que se requieren para la exportación de las flores. Sin embargo, estos arreglos innovadores no suprimen las formas de flexibilidad cuantitativa (contrataciones temporales, pago a destajo o por pieza, variabilidad en horarios de trabajo) en ciertas fases del proceso de trabajo. En particular, en los empaques predomina el trabajo en cadena, parcializado, pagado a destajo, y se mantiene una rígida división sexual por tareas, propia de los sistemas tayloristas y fordistas, porque allí estos sistemas resultan más rentables para las empresa (Lara 1998, 1999).

La flexibilidad del trabajo asalariado en la agricultura mexicana está estrechamente ligada con la presencia predominante de la mujer en la fuerza laboral sectorial. Esto es particularmente cierto en el caso de la horticultura de exportación, en que la participación femenina es mayoritaria sobre todo en las labores poscosecha (Collins, 1995; Lara, 1992 y 1998; Appendini, 1997; Macías, 1997; Barrón, 1997).

¿Qué factores explican la elevada participación femenina en el mercado laboral

hortícola? Como se vio en la discusión general sobre la segmentación, el estudio de esta problemática tiene que contemplar el comportamiento de la oferta y demanda de trabajo. En cuanto a la oferta, se consideran el perfil básico, las pautas de conducta y la posición social de la fuerza laboral; y en cuanto a la demanda, se destacan los factores económicos, tecnológicos e institucionales.

En general se plantea que la contratación de mano de obra femenina permite a las empresas acceder a mano de obra, barata, flexible calificada y fácil de controlar. Las empresas demandan un perfil de mano de obra según género, clase social y etnia, centrado en sectores sociales vulnerables. En este sentido, anota Smith (1996) es importante considerar que las estrategias patronales para controlar la mano de obra pueden estar diferenciadas según sexo, y que los impactos de tales estrategias sobre la calificación y la movilidad vertical pueden variar también según el sexo.

La feminización de la mano de obra en la horticultura de exportación está relacionada con la necesidad de las empresas de superar restricciones de calidad, flexibilidad y estabilidad política para mantenerse en el mercado (Collins, 1995). Las empresas, por un lado, requieren mano de obra que garantice una manipulación cuidadosa, rápida y eficiente de los productos; por otro, adecuar el abastecimiento de la mano de obra a los ciclos de producción que pueden ser variables, recurriendo para ello a la flexibilidad cuantitativa, contratando con tal fin mano de obra estacional, sin beneficios sociales y con salarios reducidos; y finalmente, paz laboral, evitando el surgimiento de conflictos. Estos tres aspectos pueden ser conseguidos al contratar mano de obra femenina por ser diestra, cuidadosa en la manipulación de los productos, dispuesta por la estrechez económica a aceptar bajos salarios, empleos con horarios y jornadas variables y poco inclinada a la organización y liderazgo sindicales (Collins, 1995).

Esta utilización de mano de obra femenina en condiciones precarias se refuerza con la diferenciación de los roles femeninos y masculinos, a través de una construcción social de género, a partir de la cual se asigna a hombres y mujeres determinadas aptitudes y capacidades y también las ocupaciones genéricas más adecuadas, estableciéndose una marcada división sexual del trabajo (Ortiz, 1999 y 2000, Lara ,1998; Arizpe y Aranda, 1989; Appendini, 1997). Lara (1998) destaca además que los bajos salarios y condiciones desfavorables de trabajo que enfrentan las mujeres en el campo corresponden a una situación de discriminación y minorización que implica su exclusión en el ámbito laboral como en sus condiciones de vida.

Debido también a esta construcción social, se subvalora las capacidades que pueden desempeñar las mujeres en tareas delicadas, repetitivas y monótonas que requieren destreza (ensamblaje electrónico y confección). Estas capacidades se presentan como cualidades naturales de las mujeres y los trabajos que desempeñan son definidos como semicalificados y no calificados. Esta falta de reconocimiento se explicaría porque la formación que permite el desarrollo de estas habilidades no tiene lugar en el centro del trabajo y se concibe, por tanto como una habilidad natural de las mujeres y no de los hombres. En esta vertiente, el análisis del trabajo femenino debe poner atención no sólo a la forma en que las mujeres quedan excluidas de los empleos calificados porque no han logrado incorporarse a procesos formales de aprendizaje, sino también a la manera en que las mujeres hacen trabajos que implican competencias complejas no designadas como calificadas (Wood, 1994: 305).

Lara (1998) retoma la noción de “calificaciones tácitas”, destacando que las mujeres trabajadoras son requeridas en la horticultura de exportación por su calificación, lograda en las mismas empresas y en el hogar, que no es reconocida ni valorizada y que permite mantener bajos los salarios. La autora enfatiza que la mano de obra femenina presenta características para la gestión de la fuerza de trabajo con flexibilidad tanto cuantitativa como cualitativa, pero estas calificaciones son escatimadas o no reconocidas (Lara, 1998: 143).

Si bien la feminización del trabajo asalariado en la agricultura es un hecho incontrastable, es necesario tener presente que pueden existir variaciones locales en los que la presencia masculina en actividades femeninas estaría configurándose como algo cotidiano, lo cual podría explicarse porque, en ciertas regiones, los procesos de industrialización han producido una escasez relativa de mano de obra femenina, por lo que los empresarios se ven obligados, no obstante sus percepciones sobre el género, a aceptar hombres en ocupaciones hasta ahora femeninas (Marañón, 1999a; 2001).

1.2.4 El funcionamiento del mercado laboral agrícola: Discusión

Esta sección tiene como finalidad evidenciar que las diferentes teorías que tratan de explicar el funcionamiento del mercado de trabajo agrícola tienen un alcance limitado debido a que la particularidad de este mercado dificulta su comprensión desde perspectivas unidimensionales o que tratan de aplicar esquemas generales.

Whitener (1989) plantea que es difícil aplicar las teorías generales sobre el mercado de trabajo a la agricultura, entre ellas la del mercado de trabajo dual y que es conveniente reconocer no sólo la existencia de un mercado de trabajo agrícola específico, sino también los procesos de segmentación dentro de este, pues existe una multiplicidad de mercados más pequeños según ocupación e industria, que responde a las situaciones específicas en que se configuran las condiciones de trabajo así como la oferta y demanda. Sin embargo, afirma la autora, es difícil llegar a un consenso respecto a la variedad de mercados de trabajo existentes, pues la tipología en cuestión estará en relación directa con los criterios que se adopten para establecerla. Pero la capacidad explicativa de esta dependerá del universo que se tome bajo análisis, pues si las categorías son muy amplias pueden soslayar las importantes diferencias en la estructura de los mercados de trabajo agrícola. Por ejemplo, los resultados difieren dependiendo de qué actividades productivas se incluyen dentro de lo agrícola y si se considera a los trabajadores familiares junto con los asalariados o si se toma a los últimos de manera separada.

Igualmente, los resultados en relación al trabajo asalariado diferirán según estacionalidad y tipo de producto, región, tipo y duración de la actividad (Whitener 1989). Esta autora resume ciertos estudios realizados en Estados Unidos los cuales dan cuenta de los distintos mercados agrícolas. Lancelle (1981) hizo una investigación al nivel nacional aplicando el enfoque dual y encontró diferencias en el empleo según producto, región y tipo de actividad, sosteniendo que la tecnología era uno de los elementos explicativos de la segmentación y que otro factor relevante era la estacionalidad de la producción. Ubicó la ganadería y producción de especialidades vegetales en el sector primario y en el sector secundario a la fruticultura. Martin et al (1985), encontró diferencias importantes en cuanto a pago y horas trabajadas diariamente, duración del empleo y sindicalización entre los cultivos de champiñones, uvas y tomates frescos en California, sosteniendo que estas disparidades se encontraban según producto, región y tamaño de la empresa. Finalmente Pollack (1986) estableció diferencias en cuanto al empleo tomando como base la duración del mismo, partiendo del análisis de estadísticas censales elaboradas por el Departamento de Agricultura.

En América Latina también se ha enfatizado la necesidad de considerar las particularidades del mercado de trabajo, principalmente debido a la presencia de mano de obra indígena y femenina y a nuevos procesos de segmentación registrados desde la

década pasada. En este sentido, la imagen de una segmentación entre trabajadores temporales y permanentes enfatizada en los ochenta (Cruz, 1985; Gómez y Echenique, 1988) ha quedado rezagada respecto de los cambios últimos, pues actualmente es posible plantear la existencia de una amplia gama de trabajadores según la continuidad en el empleo y la actividad realizada. En la fruticultura argentina, por ejemplo, Bendini (2000) plantea la existencia de tres tipos de obreros *permanentes*: el central, transitorio y el periférico. Propone igualmente, la presencia de otros tres tipos de trabajadores *transitorios*: el central, periférico y la mano de obra afuerina. En el sector industrial, citando a Lara (1998) afirma Bendini que los cambios en el trabajo se relacionan con la tecnología- flexibilización numérica o cuantitativa y la flexibilización del vínculo contractual. Esto se traduce, por un lado, en la persistencia de la diferenciación entre trabajadores fijos con y sin suspensión y los temporarios; por otro, en la mayor importancia de los estamentos técnicos vinculados a las nuevas tecnologías que se constituyen en el núcleo central del proceso de producción (Bendini 2000). Por tanto, ya que las empresas tienden a la integración y/o coordinación vertical, controlando las fases agrícola y de procesamiento, también harán un uso diferenciado de la flexibilidad laboral de acuerdo a la etapa específica del proceso productivo.

En la agricultura mexicana, especialmente en aquella que utiliza mano de obra migrante e indígena, Lara (2000) muestra la dificultad para aplicar el enfoque dual (sectores primario y secundario) porque el mercado de trabajo agrícola ofrece una gama de situaciones complejas que dificultan su aplicación mecánica (:125), ya que tanto las mujeres locales contratadas para realizar tareas de selección y empaque como las migrantes que realizan labores de campo, trabajan en condiciones de extrema precarización, lejanas de las características de los mercados primarios.

Si bien la agricultura latinoamericana en general y la mexicana en particular se han caracterizado por la presencia de trabajo asalariado precario, es decir, inseguro, inestable y con bajas remuneraciones (Murmis, 1993; Neffa, 1986; Astorga, 1985; Klein, 1993; De Grammont, 1992), de esto no se podría desprender que el mercado de trabajo agrícola se comporta según las previsiones de la teoría económica neoclásica, es decir, sin “distorsiones” que dificulten la movilidad laboral y la tendencia a la igualación de los salarios y que se podría asemejar al *mercado no estructurado*.

En la California de mediados del siglo pasado, el mercado *de cosecha* se desenvolvía sin ninguna estructura de derechos o preferencias de trabajo pues no existían

los sindicatos y tampoco relación alguna entre trabajadores y empleadores que pudiera apoyar reclamos respecto a la continuidad en el empleo. (Fisher 1953).

Esto ha dado lugar a plantear que el mercado no estructurado se comportaría según las pautas propuestas por la teoría económica neoclásica, es decir, con una gran movilidad de la fuerza de trabajo y tendencia a la igualación de los salarios. Sin embargo, es necesario tener presente que dicha movilidad está mediada por el “puede pero no debe” ya mencionado, es decir, por las percepciones y reglas explícitas e implícitas desde la oferta y demanda que establecen límites al libre desplazamiento de la fuerza de trabajo y que contribuyen a segmentar el mercado de trabajo y a crear mercados parciales de diferente estabilidad y durabilidad¹³.

Esto está implícito en el propio trabajo de Fisher (1951:7), pues este autor afirmaba que los empleadores tenían preferencias de tipo racial por los trabajadores (el filipino era el más buscado debido a su supuesta elevada destreza, el mexicano era preferido al blanco porque se suponía era menos independiente y el negro era el menos requerido). Por tanto, la perspectiva “sociológica” permite aclarar que ni en casos como el del mercado de trabajo agrícola californiano habría existido una perfecta movilidad de la mano de obra, sino una intercambiabilidad limitada de la misma atribuible a prácticas sociales e institucionales.

Esta misma orientación es evidente en el mercado de trabajo hortícola donde la segmentación vertical es una realidad cotidiana para las mujeres e indígenas porque la estigmatización que se hace de sus características físicas es “el mecanismo consolidador” de una estructura de empleo que los conducen a los peores puestos y a los trabajos más penosos (Carton de Grammont y Lara 2000:128). En comparación con los hombres, las mujeres tendrían trabajos más penosos, peor pagados, no calificados y además, las mujeres indígenas tendrían una situación desfavorable frente a las no indígenas. De este modo, es claro que la mano de obra indígena dada sus características físicas presenta una movilidad vertical limitada y es asignada a las peores tareas.

Sobre los factores de estructuración del mercado de trabajo existen tres grupos de teorías: las que enfatizan los aspectos tecnológicos y económicos; las que subrayan la búsqueda del control y, finalmente, las que destacan la acción de los trabajadores. Estas teorías resaltan un elemento explicativo particular - tecnología, control, acción de los

¹³ Una interesante crítica al modelo neoclásico desde el punto de vista sociológico puede verse en Lara (2000).

trabajadores, pero lo hacen de un punto de vista parcial. Villa (1990), sostiene que para dar cuenta de los rasgos particulares que asumen las relaciones entre capital y trabajo las teorías mencionadas deben ser tomadas en consideración conjuntamente. Por tanto, la comprensión de la estructuración del mercado de trabajo pasa por contemplar las influencias recíprocas que se dan entre los aspectos tecnológicos y económicos, y las acciones tanto de los empresarios como de los trabajadores. De este modo, la autora plantea que las condiciones técnicas y económicas no definen por sí solas la estructura del mercado de trabajo sino que delimitan el marco económico y tecnológico en el que se relacionan las empresas, los trabajadores y los sindicatos; es decir, determinan el *campo de posibilidades* para la definición de la estructura del mercado de trabajo (:105). En otras palabras, para comprender el proceso de determinación de la estructura del mercado de trabajo, ha de considerarse el análisis de las *relaciones entre los trabajadores y la empresa*. Pero el comportamiento y las motivaciones de las empresas, los trabajadores y los sindicatos se ven limitadas por las circunstancias económicas y tecnológicas en las que actúan; por otra parte, éstas afectan a la organización de sindicatos, ya que el trabajo se organiza en función de las condiciones de producción existentes. Asimismo, se produce un *efecto de retroalimentación*: la relación entre las empresas, los trabajadores y los sindicatos afecta, a su vez, a las condiciones económicas y tecnológicas en las que actúan los empresarios, se emplea a los trabajadores, y los sindicatos organizan al trabajo, dando lugar así a un proceso continuo e iterativo de cambio de las estructuras del mercado de trabajo (:296).

Todas estas evidencias refuerzan la idea respecto a la dificultad para aplicar un enfoque específico en el estudio del mercado de trabajo agrícola. La comprensión de la segmentación de dicho mercado no sólo tiene que evaluar las diferentes relaciones laborales con respecto a la estabilidad en el empleo, tipo de producto, región, tipo de actividad, duración del trabajo agrícola. Asimismo tiene que reconocer tanto las diferencias entre la mano de obra en relación a la clase, etnia y sexo como las preferencias particulares de los empleadores por la mano de obra. Al mismo tiempo, este mercado presenta, de modo genérico, algunas características similares en cuanto a la precariedad en el empleo, razón por la cual pueden asimilarse a la noción de mercados de trabajo “no estructurados”. No obstante, pueden existir ciertas diferencias en el empleo no sólo en relación con el tipo de producto o de mercado de destino, sino también respecto a la fase productiva en que el intercambio entre capital y trabajo se concreta (campo y empaque), pues las empresas pueden recurrir a usos mixtos de la flexibilidad

laboral y, a medida que se va pasando de actividades de campo a las industriales, las relaciones laborales se tornan más densas, tanto por una relativamente mayor presencia del Estado, por la desestacionalización de la actividad productiva como por la mayor posibilidad de organización de los trabajadores.

Sin embargo, el concepto de mercado estructurado puede ser muy útil para el estudio de la realidad laboral asalariada en la agricultura, pues tendría como rasgo central la inestabilidad en el empleo, es decir una alta movilidad de los trabajadores y una tendencia a la igualación de los salarios. Por esta razón es necesario conocer las formas particulares de compra-venta de la mano de obra, con la finalidad de establecer en qué medida los trabajos dejan o no de ser precarios. Con este fin es útil apoyarse en la discusión que realizan Sánchez y Cano (1988). Según estos autores, la precariedad se define en oposición a la relación laboral habitual, al empleo estándar, asociado con la formalización jurídica de la relación laboral individual y con un conjunto de derechos laborales y sociales (Sánchez y Cano, 1998; 226). Por tanto, la precariedad presentaría cuatro dimensiones: a) La incertidumbre sobre la continuidad en el trabajo, b) La insuficiencia de ingresos salariales; c) La existencia de condiciones de trabajo inferiores a la norma; y d) La insuficiencia de la protección social, pues esta representa un importante elemento de reducción de la incertidumbre. Por tanto, los elementos básicos que comporta la relación estándar de empleo son: 1) estabilidad en el empleo; 2) promoción en el puesto de trabajo y 3) protección social (: 227-229). Por tanto, el análisis de la formalidad (contrato firmado y prestaciones sociales) arrojaría luces respecto al grado de cumplimiento del marco legal por parte de las empresas, por un lado, y respecto a la segmentación según acceso al empleo y tipo de prestaciones, por otro lado. No obstante, el eje de cualquier clasificación debe ser la estabilidad o inestabilidad en el empleo y esto podría tener una idea clara del tipo de precariedad existente en situaciones concretas de intercambio entre capital y trabajo.

La opción por recurrir a la noción del mercado *no estructurado* se apoya además en que la realidad agrícola muestra la persistencia de relaciones laborales subyacentes a este enfoque. A mediados de los ochenta, la realidad descrita por Fisher no había cambiado radicalmente en la agricultura de California después de tres décadas ya que el mercado de cosecha el empleo seguía siendo inestable, el trabajo estacional y casual, el centro de trabajo siempre cambiante, las oportunidades de trabajo inciertas, los salarios eran bajos, el sistema de pago por pieza y las ventajas supletorias eran mínimas o

inexistentes. El mercado “no estructurado” sigue existiendo como tal debido a que una de las acciones gubernamentales más relevantes se ha orientado a asegurar un continuo e irrestricto flujo de mano de obra para la agricultura por medio de diversos mecanismos. En este sentido, la ausencia de estructura del mercado de trabajo está en estrecha relación con la orientación del Estado de no establecer regulaciones más estrictas y de apoyar un exceso permanente de oferta de trabajo. La persistencia de los mercados no estructurados se debería a la vigencia tanto del sistema de contratistas como del pago por volumen o peso (Glover, 1984).

En el sector hortícola mexicano no se han realizado investigaciones respecto al carácter no estructurado del mercado de trabajo desde la perspectiva de Fisher, sin embargo diversos estudios resaltan su precarización y desprotección legal, en lo referido a estabilidad laboral y a las remuneraciones, y la escasa capacidad de negociación colectiva, como ya se ha señalado.

1.2.5 Una propuesta teórico-metodológica para el estudio de la estructura del mercado de trabajo agrícola

Este apartado tiene por finalidad proponer una pauta para analizar la estructura del mercado de trabajo agrícola con el fin de mostrar los diferentes matices que muestran las empresas hortícolas exportadoras en la configuración del mercado laboral. Esta forma de acercarse al problema de estudio necesariamente debe considerar las singularidades inherentes no sólo al mercado de trabajo en general sino a la actividad agrícola en particular, ya que ésta depende en grado variable de factores naturales, puede ser estacional y, de manera extendida en ella, en América Latina, el trabajo asalariado presenta un bajo nivel de protección legal.

Ortiz (1999) al realizar una evaluación de un amplio abanico de investigaciones realizadas sobre los mercados de trabajo en la agricultura en el continente americano destaca las limitaciones del modelo neoclásico para explicarse la mecanización como respuesta a cambios en la oferta y costos de mano de obra así como también del transporte; mostrando a partir de la realidad agrícola estadounidense la mayor relevancia de otros factores, entre ellos, las condiciones de clase y poder político, en la configuración del mercado laboral. De este modo, ella aboga por la socialización de los modelos neoclásicos sosteniendo que deben ser incorporados en el análisis los procesos de segmentación de la mano de obra, las decisiones sobre la gestión adoptadas por las empresas, las cuales “considerando la multiplicidad de factores que influyen sobre el

proceso laboral y la variedad de opciones llevan al trazado de múltiples trayectorias de adopción de tecnologías, sistemas de contratación y administración” (:21). Sugiere, además, añadir la particularidad de lo local, del “paisaje agrario” (:24) de cada zona sobre la que se produce y reproduce el conflicto entre trabajo y capital, ya que sus características contribuyen a explicar las diferentes alternativas escogidas por los empresarios.

Siguiendo este razonamiento respecto a las variantes que adoptan los empresarios para sostener y mejorar su posición en el mercado y resolver sus problemas productivos, Friedland, Barton y Thomas (1981) afirman que el abastecimiento y control de la mano de obra es una variable crítica como determinante del cambio tecnológico. A este factor se suman las estructuras económicas de la industria y el poder económico relativo de la empresa, así como el efecto de la interacción de las dos variables anteriores. Es decir, la manera en que las empresas perciben o anticipan los cambios en el suministro y control de la mano de obra será influida por su fortaleza económica (:131). De este modo, el tipo de organización económica de la industria puede influir en la adopción de cambios incrementales o transformacionales.

¿Cómo, entonces, evaluar de manera comparativa el mercado de trabajo si hay una variedad de enfoques explicativos y una infinidad de posibles resultados? La respuesta es compleja, pero una posibilidad es concebir que hay fuerzas económicas, sociales, espaciales e institucionales que condicionan cada cristalización particular del mercado de trabajo, produciendo diversos resultados que difieren entre sí por su “grado de estructuración” y, por tanto, por las características del empleo.

El núcleo de la propuesta reside en tratar de determinar en términos tanto cualitativos el “grado de estructuración” del mercado de trabajo como los factores que lo determinan. Para esto se plantea que el mercado de trabajo es configurado no sólo por factores técnico-económicos sino también por la forma en que se desarrolla el conflicto entre asalariados y patrones por la conversión de la fuerza de trabajo potencial en real. Por tanto, los arreglos entre las partes las partes dará lugar a la existencia de mercados parciales configurados de manera diferenciada que se sitúan a lo largo de un continuum entre los mercados externos e internos de trabajo según su “grado de estructuración”, es decir, del tipo de empleo, de las posibilidades de ascenso laboral, de la vinculación entre el trabajador y el puesto de trabajo, entre otros factores.

Es necesario averiguar si hay una tendencia a la constitución de mercados internos de trabajo, es decir al tratamiento distinto a los asalariados que están “dentro” y los que están “fuera”: puertos de entrada, estructura salarial, carrera laboral, reconocimiento de la antigüedad para promociones e incrementos salariales. Esto obliga a evaluar si dentro de las empresas se presenta un conjunto de normas y procedimientos claramente establecidos que regulen los aspectos relativos al reclutamiento, contratación, asignación, capacitación, remuneración, promoción, sanciones y despido, siendo importante establecer el grado de unilateralidad o bilateralidad en la determinación de este conjunto de regulaciones (Ver Pries, 1997). Además, se requiere examinar la cobertura de las normas que afectan la relación laboral y que las mencionadas reglas tengan una “capacidad efectiva” para configurar el mercado de trabajo (Sengenberger, 1988: 355). En palabras de Phelps, “la importancia de un conjunto de normas guarda relación directa con la seguridad con que serán aplicadas y con los recursos disponibles para ambas partes (empresas y trabajadores) en caso de violación (1964: 56).

En esta orientación, el planteamiento de “mercados internos” de trabajo puede permitir dar cuenta del grado de institucionalización de las relaciones laborales y de las características del empleo (estabilidad, carrera laboral, remuneraciones, etc.), entendiéndose la institucionalización como la forma estable, pautada, en que se resuelve un problema (López Pintor, 1995). Esto puede ser posible tratando de identificar en cada caso estudiado los atributos más saltantes de los mercados internos, entre ellos, los *puertos de entrada*, los puntos de comunicación con el mercado externo (el mercado neoclásico), por los cuales se contrata mano de obra; la *escala de puestos*, grupos de puestos de trabajo ordenados a través de un proceso de *evaluación de puestos* de acuerdo a una ponderación y valoración de diversos factores (responsabilidad, habilidad, esfuerzo físico, condiciones de trabajo, entre otros). La *escala de puestos* luego sirve de base para la determinación de una *estructura salarial* que tiene en cuenta la importancia asignada a cada puesto y la antigüedad del trabajador. Finalmente, los mercados internos pueden ser abiertos, si hay puertos de entrada para cada grupo de puestos de trabajo, o cerrados, si las contrataciones se realizan sólo en el grupo ocupacional de menor categoría (Doeringer y Piore, 1971).

Glover afirma que el trabajo agrícola con frecuencia es presentado como una ilustración de un mercado de trabajo secundario (según el modelo de Doeringer y Piore, 1971), pues todas las características descriptivas de los empleos secundarios están

presentes en la agricultura: salarios y beneficios sociales reducidos, pobres condiciones de trabajo, alta rotación, pocas oportunidades de movilidad vertical, escaso entrenamiento en el trabajo, frecuente supervisión arbitraria y caprichosa, y la ausencia de reglas y procesos como antigüedad, procedimientos formales de quejas y planes de evaluación del trabajo. Si bien los factores centrales distintivos de los empleos secundarios son la inestabilidad y la falta de vínculo entre el trabajador y el trabajo, otros elementos que contribuyen a crearlos y mantenerlos son la falta de negociación colectiva y organización sindical que permitirían el logro de salarios anuales, contratos formalizados, beneficios por desempleo y pago cancelatorio, antigüedad (que en conjunto tienden a reducir dicha inestabilidad). También destaca la falta de legislación laboral y de seguridad social como compensación por desempleo, seguridad social, salario mínimo y otros beneficios. Finalmente, la discriminación contra la población de bajos ingresos generalmente la aísla de otras clases sociales y perpetúa los rasgos de comportamiento característicos de los individuos de bajos ingresos. Sólo un pequeño núcleo de trabajadores tiene empleo estable, el cual tiende a estar compuesto por aquellos que ejecutan tareas de supervisión, calificadas o técnicas, como fumigación, riego, operación y mantenimiento de camiones, tractores, cosechadoras y otro equipo agrícola. Este segmento de trabajadores estaría ubicado en el sector primario (Glover, 1984: 254-256).

Por tanto, en la presente investigación se plantea como aspecto central el estudio de las características y razones de la estructura del mercado de trabajo y la importancia que en ella juega la calificación obrera. Obviamente, esto tiene como punto de partida reconocer que las características de los mercados de trabajo no estructurados establecidas por Fisher, han sufrido ciertas modificaciones, entre ellas, la introducción de la mecanización total o parcial de ciertos cultivos, la internalización de ciertos segmentos de la mano de obra (Friedland, Thomas y Barton, 1981). También se ha acentuado la segmentación por sexo y etnia. Sin embargo, prevalecen tanto la inestabilidad en el empleo, rasgo central del mercado *no estructurado*, como la ausencia o debilidad de los sindicatos obreros para regular la oferta de mano de obra.

En esta vertiente, es necesario considerar que hay fuerzas económicas, sociales, espaciales e institucionales que condicionan una cristalización particular del mercado de trabajo, produciendo diversos resultados que difieren entre sí por su “grado de estructuración” y, por tanto, por las características del empleo. De esta forma un mercado estaría más estructurado si hay una tendencia hacia la formación de mercados internos

que aislen del mercado externo la forma en que obreros y empresarios negocian y acuerdan los aspectos vinculados al reclutamiento, contratación, asignación, formación y remuneración de la fuerza de trabajo.

Para tal efecto, habría que plantear el análisis en cuatro niveles: a) la formalidad de la relación laboral, b) el tipo de empleo, c) criterios de contratación, remuneración, promoción de la fuerza de trabajo y d) Los mecanismos a través de los cuales los trabajadores participan en la configuración del mercado de trabajo. El primer aspecto considera la existencia de un contrato firmado y el cumplimiento de las leyes vigentes, cuestión de gran importancia en el agro, dada la clamorosa desprotección legal del trabajo asalariado; el segundo la continuidad o temporalidad del empleo; el tercero alude a la presencia de mecanismos para retener a la mano de obra (diferenciación salarial, prestaciones, condiciones de trabajo, carrera laboral), y los criterios que sirven de base al establecimiento de tales incentivos (entre ellos la calificación y la antigüedad); y el cuarto, se refiere a las formas en que los trabajadores participan en las decisiones fundamentales de la relación laboral, y si su concurso es autónomo o no.

Una tipología construida de esta manera facilitaría la identificación de las estructuras concretas de cada mercado de trabajo y la realización de comparaciones entre ellas, lo cual puede dar una aproximación de los diferentes grados de estructuración de dichas realidades laborales. Así, a medida que se pasa de las labores de campo a las de procesamiento, es probable que las relaciones laborales se tornan más densas porque estructuralmente hay una mayor continuidad en el empleo debido a la naturaleza menos estacional de los mercados de productos, a los requerimientos de las nuevas tecnologías, a una vigilancia gubernamental relativamente mayor respecto al cumplimiento de las leyes laborales, a la actuación de los sindicatos, a las acciones empresariales por retener a la mano de obra en contextos de alta competencia por ella, entre otros factores.

Este tipo de análisis posibilitaría, además, mostrar con claridad los usos empresariales de la mano de obra. Como parte de sus estrategias adaptativas en cada etapa de producción (que no significan necesariamente sólo la mecanización), las firmas pueden recurrir a un sólo tipo de flexibilidad laboral o a una combinación de ellas; igualmente pueden realizar un manejo diferenciado de la flexibilidad laboral entre etapas productivas. Sería de esperarse que al pasar de la etapa agrícola a la industrial se atenuara la flexibilidad cuantitativa y que ciertos visos de la flexibilidad cualitativa pudieran percibirse, por las razones ya expuestas.

Igualmente importante es tratar de evaluar de qué manera los cambios tecnológicos y organizativos refuerzan o debilitan la segmentación (sexual y étnica) del mercado laboral hortícola, y si la calificación se vuelve un elemento que contribuye a la formación de mercados parciales y por tanto se convierte en un factor estructurador del mercado laboral, como ha sido planteado por los teóricos de los mercados internos (Doeringer y Piore, 1971) y para lo cual es necesario detenerse en el tiempo de entrenamiento o de aprendizaje como un criterio cuantitativo de medición de los “saberes tácitos”.

Este análisis, por supuesto, debe tener en cuenta que la noción de mercado interno de trabajo es difícil de utilizar en la agricultura, sobre todo en las actividades agrícolas tanto de campo como de empaque, asociadas con mercados de consumo estacionales pues no existe estructuralmente continuidad en el empleo. Lo contrario ocurre en el procesamiento de alimentos- congelados o en conserva-, actividad que no es sazonal sino anual. Si a esto se suma la precariedad en los empleos, es muy ardua la tarea de diferenciar el segmento o mercado parcial correspondiente al mercado interno de aquel referido al mercado externo.

Efectivamente, puede existir una relativa internalización de una delgada fracción de mano de obra a la que se le ofrece una relativa estabilidad en el empleo aunque sin un patrón definido de beneficios sociales y de arreglos contractuales, porque realiza actividades consideradas estratégicas y calificadas, pero difícilmente esto puede denominarse un mercado interno de trabajo, pues este se caracteriza por un conjunto de normas y procedimientos administrativos que determinan los salarios y asignan la mano de obra, ofrecen una carrera laboral y donde la antigüedad desempeña un papel gravitante en las decisiones de promoción de la mano de obra. Sin embargo, este concepto puede ser muy útil para tratar de aprehender las estructuras específicas de un mercado de trabajo, para luego buscar explicarlas con los aspectos tecnológicos, económicos y sociales ya mencionados anteriormente.

La utilización del concepto de mercados internos también puede conducir a una mayor discusión respecto a la calificación obrera, pues dentro de esta teoría las empresas buscan retener, a través de ciertos incentivos, a la mano de obra considerando sus calificaciones específicas. Lara (1998) retoma la noción de “calificaciones tácitas”, destacando que las mujeres trabajadoras son requeridas en la horticultura de exportación por su calificación, lograda en las mismas empresas y en el hogar, que no es reconocida ni valorizada y que permite mantener los salarios bajos. La autora enfatiza que la mano

de obra femenina presenta características para la gestión de la fuerza de trabajo con flexibilidad tanto cuantitativa como cualitativa (Lara, 1998: 143).

En este sentido es pertinente plantearse ¿hasta qué punto pueden desarrollarse estas calificaciones en actividades como la agricultura de exportación, que si bien incorpora adelantos tecnológicos, basa su competitividad en la reducción de costos, entre ellos los de la mano de obra? ¿El taylorismo como núcleo organizativo en las empresas exportadoras ha significado, a través de una mayor división del trabajo, la eliminación de las calificaciones de los trabajadores, como lo plantea la tesis bravermaniana? ¿O no obstante una pérdida relativa del control del trabajo, los asalariados mantienen y desarrollan “calificaciones tácitas” como resultado de la experiencia y la formación en el trabajo? ¿Es posible realizar un acercamiento cuantitativo a las calificaciones tácitas con el fin de tener una idea genérica respecto al tiempo en que se adquieren estas habilidades? ¿Cuáles son al respecto las percepciones tanto de los obreros como de los empresarios? ¿Por qué estas habilidades no son reconocidas socialmente y, por consiguiente, mejor remuneradas?

CAPÍTULO II: LA AGROEXPORTACIÓN NO TRADICIONAL EN EL BAJÍO.

Este capítulo tiene como objetivo presentar el marco económico, tecnológico e institucional en el que se desenvuelve la actividad de congelados en El Bajío, con la finalidad de tener presente el marco estructural en el que se configura el mercado de trabajo.

Con tal fin, el capítulo está estructurado en dos partes. La primera establece los antecedentes internacionales y nacionales de la llamada agroexportación no tradicional. La segunda presenta la historia y principales características tecnológicas y económicas de la agroindustria de congelados en El Bajío, de acuerdo a la fase productiva. Finalmente se plantea el balance del capítulo.

2.1 Antecedentes

El Bajío es un extenso valle que abarca una considerable extensión de Guanajuato y áreas vecinas de los estados de Michoacán y Querétaro, cuya altitud está entre 1600 y 2,000 metros, dotado de más de 400,000 has. de tierras de riego de buena calidad, donde se cultivan granos básicos, forrajes y hortalizas, y se desarrolla una agroindustria diversificada en la que se elabora harina de trigo y maíz y alimentos balanceados. El Bajío es, en el ámbito nacional, el centro del procesamiento de hortalizas y frutas en conserva y congeladas, incluyendo espárragos, brócoli, coliflor y fresa. Esta región aporta más del 90% de las exportaciones nacionales de congelados, siendo además la principal vendedora externa de ajo y la más importante de espárrago verde fresco en el verano (Bivings y Runsten, 1992; Echanove, 2000; Marañón, 1999a).

Hasta los cincuenta, El Bajío era una zona productora principalmente de frijol, maíz y en menor medida de cultivos comerciales, entre ellos el trigo y algunas hortalizas. Sin embargo en la década siguiente llegó a ser el espacio en el que se desarrolló un importante proceso modernizador que trajo modificaciones importantes en la estructura agraria, constituyéndose el sorgo en el principal exponente del cambio por su extraordinario dinamismo en términos de superficie y valor de producción, así como también respecto a nuevas relaciones establecidas entre la agricultura y la agroindustria. Este proceso se registró en una fase de internacionalización de los procesos productivos agrícolas bajo el dominio de empresas transnacionales (Purina, Anderson y Clayton, Hacienda) que buscaban abastecer mercados internos protegidos y en expansión.

La introducción del sorgo trigo, cebada, alfalfa generó una fuerte modificación del patrón de cultivos. En particular, el sorgo se expandió sustituyendo al maíz constituyéndose en el segundo cultivo según superficie (26% del área total) y el primero considerando el valor bruto de producción agrícola (35% del VBP) a fines de los setenta. Esto se debió a sus ventajas agronómicas, pues presentaba una mayor resistencia a heladas y sequías y un ciclo vegetativo más corto que permitía la rotación con el trigo en invierno. Económicamente el sorgo también era atractivo ya que contaba con un mercado seguro por parte de la agroindustria, con precios de garantía más elevados y también con una mayor cobertura crediticia respecto a los costos de producción (Gómez Cruz, 1989).

No obstante, a principios de los ochenta, esta orientación productiva se vería desplazada por un proceso que ya estaba en curso en la región y que respondía a cambios de orden global en el comercio mundial de alimentos, recibiendo un fuerte impulso con la progresiva adopción del modelo neoliberal, como se verá a continuación.

2.2 La tendencia exportadora: Aspectos internacionales.

Esta fase puede ser vista como parte de la emergencia de la agroexportación no tradicional¹, la cual, a su vez, es un componente fundamental del sistema global de frutas y hortalizas². Desde los años ochenta el mundo asiste, como ya se ha mencionado, a la constitución de un sistema global de frutas y hortalizas frescas que destaca por el concurso de países de distintos continentes en una red mundial de producción y distribución, en la que los desarrollados son los principales consumidores (cerca de las tres cuartas partes del valor importado de frutas y hortalizas en el mundo, a fines de los

¹ La AENT carece de una definición precisa, refiriéndose en general de acuerdo con CEPAL (1993), a las exportaciones de cultivos, forestales, pecuarias y pesqueras de alto valor agregado, que no han sido parte de la canasta agroexportadora de la región latinoamericana en los pasados decenios; pero al tratar casos concretos podría realizarse la agrupación de manera arbitraria pues es muy problemático aplicar rígidamente esta noción debido a que ciertos productos susceptibles de ser considerados por un país "no tradicionales" para otro pueden ser "tradicionales"; razón por la que se adoptará en este trabajo la propuesta de Reynolds (1994), según la cual la definición de lo "no tradicional" es una cuestión específica de cada país, pudiéndose incluir productos frescos y tradicionales que ya se producían "tradicionalmente", pero que ahora siguen los estándares de selección, empaque y marca, entre otros, exigidos por el mercado internacional. Para los fines de este artículo, se analizará la AENT de cultivos, considerando principalmente las frutas y hortalizas frescas y procesadas. Sobre este punto ver Marañón (1998).

² El sistema global de frutas y hortalizas alude a la constitución, desde los años ochenta, de un sistema alimentario en fresco de carácter global, estimulado por la erosión de la estacionalidad en el consumo, al ofertarse frutas y hortalizas durante todo el año en los principales centros demandantes ubicados en el mundo desarrollado, situación en la que han sido claves la incorporación de los países ubicados en el Hemisferio Sur y la diversificación de la oferta, con nuevos productos (frutas tropicales, hortalizas chinas, "baby vegetables", etc.) así como la diferenciación de los existentes (Friedland, 1994a); véase también Marañón (1998).

noventa; N.N.U.U., 1999) y los subdesarrollados se insertan básicamente como ofertantes, especialmente en la temporada de invierno. Cuantitativamente, el comercio hortofrutícola en fresco es bastante importante, alcanzando en 1998 US\$ 57.8 mil millones y se eleva a US\$ 76.8 mil millones, al incluir a las frutas y hortalizas procesadas (N.N.U.U., 1999).

La génesis de este nuevo modelo de consumo de alimentos se explica por la concurrencia de diversos elementos desde la demanda y oferta que, a su vez, se fundamentan en factores de orden demográfico, económico y social. Por el lado de la demanda, destacan el cambio del patrón de consumo de alimentos que ha dado lugar a la *dieta posmoderna*, consistente en la preferencia por alimentos en frescos, con bajo contenido graso, abundante fibra vegetal y bajo o nulo nivel de preservantes químicos, dentro de una preocupación general por el cuidado de la salud y el cuerpo. Este cambio dietético ha sido impulsado por la segmentación registrada en el mercado laboral, al declinar la fuerza laboral industrial e incrementarse la del sector servicios con ingresos elevados, altos niveles educativos y una gran preocupación por el cuidado de la salud; situación que ha conducido a una diferenciación de los mercados de consumo y la creación de “nichos” de mercado (Friedland, 1994a:219)³ y por el crecimiento del ingreso real en los países desarrollados, ya que a medida que éste crece los consumidores tienden a preferir alimentos preparados y de mejor calidad (CEPAL, 1993).

Por el lado de la oferta, los factores explicativos más relevantes son la movilidad del capital internacional hacia los países periféricos con el objetivo de ubicar las industrias cerca de las zonas productivas para aprovechar sus ventajas en cuanto a costos salariales y acceso preferencial a los mercados de consumo del mundo industrializado; los procesos de ajuste estructural promovidos por las instituciones financieras internacionales apoyándose en las “ventajas comparativas” que privilegian el crecimiento hacia afuera; y finalmente la introducción de paquetes tecnológicos sofisticados a nivel agrícola que buscan productos estandarizados (en tamaño, peso, color, apariencia), en función de la demanda externa, la difusión de técnicas poscosecha y en general de la cadena de frío, así como las mejoras en el transporte (Ver Maraño, 2002a).

³ Existen otros factores importantes de orden sociodemográfico que contribuyeron al cambio en el patrón de consumo de alimentos, entre ellos el envejecimiento de la población, la disminución del tamaño de la familia, la creciente incorporación de la mujer al mercado de trabajo, la mayor importancia del consumo de alimentos fuera de casa y el crecimiento de la población migrante. Sobre este tema se puede ver Green (1990) y CEPAL (1993).

En América Latina desde la década de los ochenta se ha impulsado una modernización agrícola en la que las transnacionales y las instituciones financieras internacionales han sido los principales promotores, con el objetivo de lograr el crecimiento económico sostenido, la mejora de los empleos e ingresos, a través de mecanismos de mercado y de la reasignación de los recursos productivos hacia actividades con ventajas comparativas y de alto valor agregado.

No obstante, el balance realizado de dos décadas de políticas neoliberales en la agricultura es poco alentador, si se considera el desempeño de la producción, de la productividad, comercio exterior y de los niveles de vida de las áreas rurales (García, 2003). Según este autor, dichas políticas han conducido a una mayor concentración de la tierra en manos de los productores mediano y grandes, consolidando una agricultura dual, se registró un incremento importante de la productividad que sin embargo no alcanza a reducir la brecha existente con los sociales comerciales de los países desarrollados; el valor de las exportaciones ha crecido de modo importante pero registra precios unitarios promedio en descenso, al mismo tiempo que las importaciones han aumentado a un ritmo mayor; finalmente se constata una ampliación de la pobreza rural, lo que muestra, por un lado que tan solo algunos segmentos de productores, principalmente medianos y grandes se han beneficiado de las políticas neoliberales y la gran mayoría de campesinos sobreviven en un contexto de falta de apoyo y por tanto profundiza su situación de pobreza, y por otro, se fortalecen los movimientos migratorios a centros urbanos, zonas de colonización y a otros países, de suerte que la migración, principalmente la internacional, se ha convertido en un mecanismo de generación de divisas y una pieza fundamental de la reproducción campesina.

En términos productivos, los productos orientados a la exportación han registrado una tasa de crecimiento superior al promedio entre los ochenta y noventa, siendo el sector más dinámico el no tradicional (especialmente soya, frutas frescas y procesadas), muy por encima del tradicional (café, plátano, algodón), mientras que los cultivos de subsistencia, campesinos, tuvieron un desempeño pobre debido a los subsidios en los países desarrollados, la ausencia de apoyos estatales y los cambios en los patrones de consumo urbano. Sin embargo, la rápida expansión del subsector no tradicional no ha sido suficiente para salir del virtual estancamiento de los cultivos mayormente destinados al mercado interno (Kay, 2003).

La bonanza exportadora no tradicional tiene su mayor base social en los agricultores grandes, vinculados por sus capacidades técnicas, financieras, comerciales y

políticas a estructuras transnacionales agroindustriales hortofrutícolas y de flores, en las que en contados casos la agricultura campesina ha podido insertarse (Bryceson, 2000).

García (2003) a partir de estadísticas de la FAO sostiene que el peso de la agroexportación no tradicional, restringida a las frutas y hortalizas, pasó de 2.3 a 8.9 mil millones de dólares entre 1979 y 2000, y su participación en el valor total de las exportaciones agropecuarias, forestales y agroindustriales se incrementó de 3.7% a 15.2%, en el mismo periodo.

Consultando la base de datos de la FAO, es posible tener una imagen más cercana de la agroexportación no tradicional hortofrutícola latinoamericana, la misma en las últimas dos décadas ha registrado un importante crecimiento promedio de 2.7 a 8.2 mil millones de dólares entre 1983-87 y 1998-2002. La composición de la canasta exportadora se ha modificado notablemente a favor de las hortalizas las que a final del período analizado aportan una tercera parte del valor total exportado. Como varias investigaciones lo han demostrado para los casos nacionales (CEPAL, 1993, Thrupp, 1995; Marañón, 1997; Schwentessius y Gómez, 1998), la opción exportadora regional se basa en una gama reducida de productos como el tomate, chile, ajo, espárrago, pepino, cebolla y vegetales frescos, congelados y preparados, tratándose de las hortalizas y uva, jugo de naranja, pera, piña, mango, palta, lima y limón, manzana y papaya, refiriéndose a las frutas (Ver cuadro 1).

Si bien estos productos tienen precios más elevados que los productos tradicionales, enfrentan en los países desarrollados diversas formas de proteccionismo (aranceles, cuotas de importación, estándares de calidad) y su demanda está en relación muy estrecha con el ciclo económico, lo que puede afectar negativamente a los países abastecedores si hay una recesión prolongada (Marañón, 1997).

Chile y México fueron los pioneros en el sector de las EANT. Su incursión en este terreno precedió la tendencia regional hacia la diversificación de los años ochenta y noventa. Entre 1962 y 1988, las exportaciones fruteras de Chile se expandieron 26 veces, y las ganancias del sector aumentaron de US\$19.9 millones a US\$473 millones (en dólares constantes de 1985). Siguiendo un modelo similar, en los años setenta las compañías transnacionales estadounidenses desarrollaron el sector de los vegetales frescos en México. A esto le siguió, hacia finales de la década, la rápida expansión de las grandes agroindustrias de la fresa y el tomate en México, cuyos productos estaban destinados a los mercados de los Estados Unidos. Recientemente, el crecimiento agrícola más notorio en América Latina lo ha experimentado el sector de cultivos de alto valor

como lo son las flores, las frutas frescas y/o procesadas (en particular el mango, el melón, la piña, el maracuyá, la fresa y la mora) y los vegetales (como el brócoli, la arveja china, los espárragos, los calabacines miniatura y las alcachofas).

Cuadro 1: Exportaciones no tradicionales de América Latina, en valores, por quinquenio, 1983/87 - 1998/2002 (millones de dólares)

	Millones de dólares				Porcentaje			
	1983-87	1988-92	1993-97	1998-2002	1983-87	1988-92	1993-97	1998-2002
HORTALIZAS								
Tomate	236.9	275.8	498.5	579.6	8.8	6.3	7.8	7.1
Chile verde	6.3	84.8	199.8	357.9	0.2	1.9	3.1	4.4
Ajo	36.5	87.3	191.8	230.1	1.4	2.0	3.0	2.8
Vegetales frescos	17.7	71.6	136.2	228.0	0.7	1.6	2.1	2.8
Espárrago	10.3	31.7	102.9	222.5	0.4	0.7	1.6	2.7
Pepino	50.9	73.2	123.5	175.8	1.9	1.7	1.9	2.2
Vegetales preparados	30.9	55.2	119.5	164.6	1.2	1.3	1.9	2.0
Cebolla fresca	19.1	80.6	148.2	161.3	0.7	1.8	2.3	2.0
Vegetales congelados	35.2	61.1	95.4	121.6	1.3	1.4	1.5	1.5
Tomate pasta	20.6	79.0	115.5	99.6	0.8	1.8	1.8	1.2
Calabaza	54.7	44.4	63.3	88.0	2.0	1.0	1.0	1.1
Vegetales en vinagres	21.7	42.3	56.9	85.5	0.8	1.0	0.9	1.0
Otros	45.5	122.1	290.9	374.7	1.7	2.8	4.6	4.6
Subtotal hortalizas	586.4	1,109.0	2,142.4	2,889.2	21.9	25.2	33.6	35.4
FRUTAS								
Melón	116.8	569.1	731.3	719.9	4.4	12.9	11.5	8.8
Uva	205.2	333.1	446.9	658.0	7.7	7.6	7.0	8.1
Naranja jugo	896.2	853.3	813.1	993.5	33.4	19.4	12.7	12.2
Fruta preparada	156.2	219.7	291.6	344.1	5.8	5.0	4.6	4.2
Pera	41.0	126.6	182.0	244.6	1.5	2.9	2.9	3.0
Piña	43.8	105.5	184.4	226.9	1.6	2.4	2.9	2.8
Mango	18.4	63.2	166.9	216.1	0.7	1.4	2.6	2.7
Palta	29.8	44.0	126.3	178.1	1.1	1.0	2.0	2.2
Lima y limón	30.7	63.1	90.8	167.9	1.1	1.4	1.4	2.1
Manzana	5.9	26.3	50.6	153.2	0.2	0.6	0.8	1.9
Fruta jugo	45.5	66.7	93.5	144.9	1.7	1.5	1.5	1.8
Uva jugo	31.1	96.0	127.3	99.3	1.2	2.2	2.0	1.2
Papaya	134.8	127.2	104.7	92.2	5.0	2.9	1.6	1.1
Manzana jugo	26.3	32.6	57.0	83.5	1.0	0.7	0.9	1.0
Otros	312.9	561.3	767.1	941.7	11.7	12.8	12.0	11.5
Subtotal frutas	2,094.6	3,287.9	4,233.3	5,263.8	78.1	74.8	66.4	64.6
TOTAL FRUTAS Y HORTALIZAS	2,681.0	4,396.9	6,375.7	8,153.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: FAOSTAT.

Elaboración propia.

Desde la primera mitad de los años ochenta, el crecimiento de las EANT en América Latina y el Caribe ha recibido un fuerte apoyo de las agencias crediticias internacionales, particularmente del Banco Mundial, del Fondo Monetario Internacional (FMI) y de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Por ejemplo, en el año fiscal 1992, USAID invirtió cerca de US\$119 millones en el sector agroindustrial en todo el mundo; el mayor porcentaje de esta suma se dedicó a los cultivos no tradicionales. Los principales tratados comerciales, entre ellos la Iniciativa para la Cuenca del Caribe, el Tratado de Libre Comercio (TLC) y el GATT también han estimulado el crecimiento de esas exportaciones mediante la creación de incentivos para la apertura comercial.

La tasa de crecimiento de la industria agroexportadora no tradicional ha sido impresionante. Desde mediados hasta finales de los años ochenta, las EANT crecieron un 222% en Chile y un 349% en Costa Rica, mientras que en Guatemala el crecimiento fue del 78%. En Ecuador, el valor de las EANT aumentó 27 veces, de US\$3 millones en 1984 a US\$75 millones en 1994. En América Latina, las EANT todavía representan una proporción relativamente pequeña de las exportaciones totales si se las compara con los productos tradicionales. Tampoco son muchas las posibilidades de que se vayan a aproximar a los valores alcanzados por el comercio del café, el algodón, la carne de res y el banano, ni se pretende que así sea. Las ganancias netas y los rendimientos por hectárea de las EANT son sin embargo muy altos, especialmente si se les compara con los productos alimenticios tradicionales. Por ejemplo, los precios del sorgo, el maíz y el trigo en el mercado mundial durante los últimos años han oscilado entre US\$75 y US\$175 por tonelada métrica, mientras que muchas de las frutas y los vegetales de la categoría EANT llegan a valer US\$500 o más por tonelada métrica en el mercado internacional (Thrupp, 1999).

2.2.1 El lugar de los congelados en la hortofruticultura de exportación en México.

El Bajío, En México, es un ejemplo regional de la reestructuración de la oferta y cadena productiva agrícola para incorporarse al sistema global de frutas y hortalizas frescas a través de la agroexportación no tradicional. Esta inserción se fortaleció con el cambio del modelo económico a fines de 1982, al aplicarse el programa de ajuste estructural y de estabilización económica, en la búsqueda de un crecimiento económico sectorial basado en el mercado internacional a partir de las ventajas comparativas; y en

los noventa se reforzó con la firma del Tratado de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos al consolidarse una estructura de precios relativos favorable a las exportaciones de productos agrícolas con relación a los productos básicos⁴.

En efecto, el nuevo modelo de desarrollo favoreció la opción exportadora, pues con el recorte de los subsidios a la producción de básicos (crédito, insumos, energía) y la apertura comercial, se modificó sustancialmente la rentabilidad agrícola en favor de los productos de exportación (Calva, 1996; Appendini, 1995)⁵.

En El Bajío, con este nuevo marco institucional, la actividad hortícola encontró un terreno propicio para expandirse pues ya desde los sesenta se desarrollaban las agroindustrias transnacionales conserveras (Del Monte, Campbells Soup, Gerber), cuya producción se destinaba mayormente al mercado interno, y de congelados (Birds Eye) para exportación. A éstas, desde mediados de los ochenta, se sumó la exportación de hortalizas frescas⁶.

La actividad exportadora no tradicional en El Bajío, especialmente la de congelados, ocupó el 6.9% del valor promedio de exportaciones hortofrutícolas del país, en el período 1996-2001. Este giro presenta sus particularidades con relación a la exportación de hortalizas frescas, la que en el mismo periodo en conjunto explicó casi el 64% del valor total de las exportaciones totales hortofrutícolas y que tiene al jitomate como su producto más importante (Ver cuadro 2).

La exportación de frescos es de antigua data, pues desde fines del siglo XIX los estados fronterizos empezaron a exportar garbanzos, tomate y otras hortalizas a Estados Unidos, mientras que los envíos externos de congelados se iniciaron a fines de los sesenta. La organización de la producción también es distinta entre ambas actividades, ya que en el primer caso se trata principalmente de producción directa desarrollada mayormente por empresarios nacionales con elevada capacidad económica, tecnológica y comercial, mientras que en el segundo se promueve la agricultura de contrato como el principal mecanismo de abastecimiento establecido por grandes empresas

⁴ El gobierno mexicano, al impulsar la desregulación en el sector agrícola e impulsar el Tratado de Libre Comercio, tenía dos proyectos, uno globalizador, para integrar a los segmentos de productores más modernos en el comercio internacional hortofrutícola; y otro modernizador, orientado a establecer apoyos a los productores campesinos con el fin de que logran ser competitivos. Sin embargo, esta parte fundamental de las reformas no se concretó (Appendini, 1998).

⁵ El estancamiento agrario, no obstante, se remonta a décadas anteriores. Al respecto ver Hewitt (1985) y Woiczek (1982).

⁶ Sobre esta temática en particular ver Marañón (1999).

transnacionales (Birds Eye y Gigante Verde) que han jugado un rol trascendental en la transferencia de tecnología tanto agrícola como de procesamiento.

Cuadro 2. México: Evolución de las exportaciones hortofrutícolas según tipo de procesamiento, 1990-1995/1996-2001 (Millones de dólares y porcentaje).

	Promedio 1990-1995	Promedio 1996-2001	Porcentaje 1990-1995	Porcentaje 1996-2001	Variación porcentual
Productos frescos	1363.8	2294.0	84.0	85.6	68.2
<i>Hortalizas</i>	<u>994.9</u>	<u>1,708.7</u>	<u>61.3</u>	<u>63.8</u>	<u>71.7</u>
Tomate	372.1	528.5	22.9	19.7	42.0
Cebolla	137.0	191.7	8.4	7.2	39.9
Coliflor	19.3	42.6	1.2	1.6	121.2
Lechuga	7.9	15.7	0.5	0.6	99.2
Zanahoria	15.7	20.3	1.0	0.8	29.4
Pepino	104.3	154.1	6.4	5.8	47.7
Otras	338.6	755.8	20.9	28.2	123.2
<i>Frutas</i>	<u>369.0</u>	<u>585.3</u>	<u>22.7</u>	<u>21.8</u>	<u>58.6</u>
Plátano	77.4	40.1	4.8	1.5	-48.2
Mango	112.8	192.6	6.9	7.2	70.6
Cítricos	34.7	76.1	2.1	2.8	119.3
Uva	40.7	104.4	2.5	3.9	156.7
Melón/Sandía	103.3	172.1	6.4	6.4	66.6
Productos procesados	259.9	385.7	16.0	14.4	48.4
Brócoli-coliflor congelado	118.3	173.1	7.3	6.5	46.3
Conservas frutas y hortalizas	42.0	69.3	2.6	2.6	65.0
Pasta tomate	20.4	12.8	1.3	0.5	-37.3
Jugo de fruta	79.2	130.5	4.9	4.9	64.8
Total	1,623.7	2,679.7	100.0	100.0	65.0

Fuente: Secretaría de Comercio con datos de Banxico.
Elaboración propia.

Con excepción de dos empresas congeladoras transnacionales (Birds Eye y Gigante Verde), las demás carecen de un brazo comercial importante en Estados Unidos que les podría permitir una mayor participación en el valor agregado. No obstante, dos de ellas son cuantitativamente importantes, contando con capital nacional y mixto, respectivamente. Lo contrario ocurre en el rubro de frescos, sobretudo con los empresarios que ofertan jitomate, pues algunos de ellos tienen tierras y oficinas comerciales en Estados Unidos⁷. Finalmente, el rubro de frescos está más diversificado

⁷ Sobre estos aspectos ver Lara y Grammont (1999).

que el de congelados, ya que oferta jitomate, chile, cebolla, calabaza, berenjena, espárrago y otro conjunto de productos aunque en cantidades menores, mientras que la canasta exportadora de congelados está conformada esencialmente por brócoli. En el mismo sentido, la exportación de frescos se extiende por diversos estados del país, entre ellos Sinaloa y Sonora, mientras que la de congelados se concentra en Guanajuato. Una de las pocas semejanzas entre ambas actividades es en cuanto al mercado de destino, pues la mayoría de las exportaciones se envía a Estados Unidos (Ver Cuadro 3).

**Cuadro 3. Algunas características de la exportación hortícola en México:
Productos frescos y congelados.**

	Fresco	Congelado
Antigüedad	Fines siglo XIX	Fines de sesentas
Organización producción	Directa	Contratos
Cultivos	Jitomate, chile, cebolla, calabaza, berenjena, espárrago	Brócoli-coliflor
Capital	Nacional	Extranjero y nacional
Principal estado productor	Sinaloa	Guanajuato
Valor exportado promedio (Millones dólares, periodo 1996-2001)	528.5	173.1
Mercado destino	Estados Unidos	Estados Unidos

Fuente: De Grammont (1990, 1999), Gómez Cruz y Schwentessius Rinderman (2001), Sanderson (1990), Bivings y Runsten (1992); Banco de México.

2.3 La agroindustria de congelados en El Bajío.

Por su extraordinario crecimiento registrado desde la década de los ochenta, dentro de las hortalizas, el giro de congelados es, sin lugar a dudas, el que mayor impacto social ha causado en la región en términos cuantitativos y cualitativos, debido a los cambios tecnológicos y las formas de organización de la producción promovidos especialmente por las transnacionales, así como por la demanda de mano de obra asalariada. La importancia social de la actividad de congelados es considerable ya que genera alrededor

de 3.72 millones de jornales anuales en campo y en las fábricas laboran diariamente, en tres turnos, unos 8200 trabajadores.

2.3.1 La fase comercial: La participación en el valor agregado.

En este apartado, se mostrarán las características más saltantes de la cadena productiva, empezando por la fase comercial, ya que ella, en esta etapa histórica, es la que marca la pauta del conjunto.

Un factor de gran relevancia para entender los procesos agroexportadores no tradicionales es la conformación de cadenas de productos en los que la etapa de distribución ejerce el control sobre la cadena en su conjunto, como ya se argumentó, subordina, por tanto, a las fases de producción y transformación, y emanan de ella las señales determinantes respecto a qué, cuánto, cómo y para quién producir. Esto mismo es de importancia para entender la dinámica laboral en el presente estudio de caso pues el tipo de participación de las emparadoras de congelados en el valor agregado puede ser crucial para que ellas puedan definir soluciones con el fin de enfrentar sus problemas productivos, en términos de los planteamientos de Friedland (1984), ya revisados en el capítulo anterior.

La preeminencia del sector comercial se explica porque los mensajes de la demanda tienden a dominar sobre una lógica de oferta de bienes homogéneos en la cadena alimentaria. La agricultura se ha integrado crecientemente en una cadena cada vez más diferenciada de producción donde el dominio de los sectores industriales se ve crecientemente desplazado por el de los operadores comerciales, quienes tienen un mayor conocimiento de la demanda final (diez operadores de alimentos deciden qué se vende en la sociedad francesa). Esta reestructuración en la esfera comercial produjo actores diferentes de los industriales, pues no hay integración entre el capital industrial y comercial, siendo este último autónomo y muy concentrado (Green, 1993).

El cambio tecnológico (código de barras, lector láser de las registradoras de los supermercados), ha permitido mejorar la gestión de la circulación de productos y ha favorecido la expansión y la concentración del capital comercial⁸. En los ochenta, en Europa, se transitó de un sistema comercial con un gran número de pequeños establecimientos a otro fuertemente concentrado, en el que predomina una lógica de tipo "industrial", de gestión moderna, que busca economías de escala (Green, 1991).

⁸ Sobre este punto ver Green (1991).

De este modo, las cadenas productivas alimentarias pueden asimilarse a aquellas controladas por los compradores, denominadas “buyer-driven commodity chains” (Gereffi, 1994, citado por Echanove, 1998: 9), en las que la mercadotecnia y el consumo establecen las características de la oferta. En el ámbito de la distribución, tanto los grandes detallistas, como los comerciantes con marcas establecidas y las comercializadoras, son los actores claves en la conformación de redes de producción descentralizadas en numerosos países del mundo subdesarrollado. Así, las características estructurales de la cadena alimentaria son radicalmente diferentes a las predominantes en los setentas, en que la industria definía la orientación productiva de la fase agrícola (Rama y Vigorito, 1979).

En este contexto de fuertes cambios en la organización del sector comercial se ubica la exportación hortofrutícola mexicana. Sin embargo, para entender la comercialización externa de los alimentos congelados es necesario tener una imagen de la cadena de comercialización hortofrutícola en Estados Unidos, pudiéndose encontrar cuatro eslabones dentro de ella: a) La producción en México, en la que destacan los productores, empacadores y los agentes compradores tanto mexicanos como extranjeros; b) Los puntos de embarque en Estados Unidos, en el que destacan los embarcadores, quienes se encargan de importar el producto y distribuirlo en todo el país; c) Los mercados mayoristas, en los que confluyen los envíos nacionales e importados de frutas y hortalizas, siendo los principales actores los comerciantes mayoristas, los centros de acopio de minoristas, los intermediarios de compra y venta y los despachos de productos de marca; d) Los mercados al menudeo. En este eslabón, destacan por un lado, los detallistas, quienes venden directamente al consumidor: cadenas de supermercados, tiendas de abarrotes, tiendas de especialidades (carnicerías y panaderías) y los mercados rurales; y por otro, la venta de alimentos a través de establecimientos de comida e instituciones. Las cadenas de supermercados son el principal actor de comercio al por menor, pues en 1995, los supermercados que vendieron más de US\$ 2 millones al año, concentraron el 75% del total facturado por los detallistas (González y Calleja, 1998: 41-63).

En el marco descrito, la comercialización externa de las congeladoras establecidas en El Bajío depende del tipo de empresa y de su relación con grandes corporativos involucrados en el procesamiento y/o comercio de frutas y hortalizas. Este es el caso de cuatro congeladoras locales (Gigante Verde, Birds Eye, Marbran y Export Querétaro),

vinculados con Diageo, Agrilink, Simplot y Superior Foods, respectivamente (Ver Cuadro 4).

Gigante Verde, una de las empresas congeladoras más grandes de Estados Unidos es ahora propiedad de Diageo, firma de alcance mundial, con ventas anuales de U\$ 18.6 mil millones, dedicada a la elaboración de alimentos y licores, sobresaliendo entre los últimos las marcas Smirnoff y Johnnie Walker, entre otras (<http://www.diageo.com>).

Birds Eye es una de las empresas estadounidenses más antiguas en el giro de congelados y una de las principales promotoras del desarrollo de la cadena de frío (transporte, venta minorista) así como de la introducción de diversas mezclas de vegetales y pastas congeladas. En 1988, Dean Foods, propietaria de Birds Eye, fue adquirida por Agrilink, una cooperativa agrícola estadounidense con más de 600 miembros, ventas de U\$ 1.8 mil millones de dólares, que elabora frutas y vegetales congelados y enlatados (<http://www.agrilinkfoods.com>)

En 1992, MarBran suscribió una asociación productiva con Simplot, una empresa que emplea 12,000 trabajadores, registra ventas anuales de U\$ 2.8 mil millones, procedentes del procesamiento de frutas, hortalizas y carnes, y de la producción de fertilizantes y semillas. Uno de los productos más importantes de Simplot son las papas congeladas que se destinan a tiendas de comida rápida, entre ellas Mc Donald's, Burger King y Kentucky Fried Chicken (<http://www.simplot.com>).

EXPOR Querétaro es una mediana empresa que está asociada con Superior Foods, una distribuidora y comercializadora, considerada la mayor embarcadora de frutas y vegetales congeladas desde América Latina hacia Estados Unidos, Europa y Asia. Superior Foods tiene asociaciones productivas en América Latina (Guatemala, Perú y Ecuador), Asia (China), Europa y Estados Unidos (<http://www.superiorfoods.com>).

El tipo de vínculo comercial entre las congeladoras instaladas en El Bajío y los corporativos es diverso. Birds Eye y Gigante Verde son a la sazón propiedad de Agrilink y Diageo, y éstos corporativos son los que definen los correspondientes programas anuales de productos y gasto de las filiales y éstas deben enviarles su producción. Por su parte, Marbran, al asociarse con Simplot vendiéndole la mitad de sus acciones, pudo ampliar y mejorar su capacidad productiva agrícola e industrial; sin embargo, Marbran mantiene su autonomía organizativa pudiendo establecer sus metas anuales y vender a cualquier comprador. Finalmente, Export Querétaro, tiene un contrato exclusivo de venta con Superior Foods a cambio de provisión de crédito y asistencia técnica.

Cuadro 4. Empresas transnacionales vinculadas a la producción/exportación de hortalizas congeladas en El Bajío, 2000

Corporativo	Agrilink	Diageo	Simplot	Superior Foods
Ventas (U\$ miles de millones)	1.2	18.6	2.8	N.d.
Número trabajadores	5,289 (*)	72,479	12,000	N.d.
Base nacional	E.E.U.U.,	Inglaterra	E.E.U.U.,	E.E.U.U.,
Producto hortofrutícola base	Frutas y vegetales congeladas y enlatadas	Vegetales congelados	Papas congeladas	Frutas y hortalizas frescas y procesadas.
Otras actividades	Alimentos enlatados y bocados	Licores	Producción de fertilizantes, semillas para césped	No.
Mercado principal congelados	EE.UU	E.E.U.U	EE.UU	E.E.U.U
Marca propia	Sí	Sí	Sí	Sí
Tipo vínculo del corporativo con empresa mexicana	Accionista mayoritario. Define programa anual producción y gastos	Accionista mayoritario. Define programa anual producción y gastos	Accionista (50% acciones) No interviene en gestión de la empresa. Es un cliente "más".	Asociación productiva (provisión de crédito y asisitencia técnica, comercializa-ción exclusiva).
Empresa en México	Birds Eye	Gigante Verde	MarBran	Export Querétaro

Nota:

(*): No incluye 2,134 trabajadores temporales y a tiempo parcial.

Fuente:

Agrilink: <http://www.agrilinkfoods.com>

Simplot: <http://www.simplot.com>

Superior Foods: <http://www.superiorfd.com>

Diageo: <http://www.diageo.com>

Elaboración propia.

Por tanto, es importante destacar que estas empresas, por el tipo de relación que tienen con el corporativo en Estados Unidos, asumen distintos grados de riesgo. En los casos de Birds Eye y Gigante Verde el azar es reducido ya que ellas ejecutan un programa fijado de antemano por su respectivas casas matrices. Mientras que las otras dos deben formular cada año, sus planes generales de actividades, que incluyen la planificación de la producción, la elaboración del presupuesto, la ejecución de las actividades y la comercialización, lo que implica un mayor grado de incertidumbre en el

cumplimiento de las metas, pues deben tratar de asegurar la oferta, mercados, precios y utilidades.

Respecto a la retención del valor agregado también hay diferencias, pues Birds Eye y Gigante Verde, las dos transnacionales, envían sus productos congelados a sus matrices, desde donde son reempacadas y/o distribuidas, principalmente con marca propia. Mientras que MarBran y Export Querétaro venden con las marcas de los clientes⁹.

2.3.2 La fase de procesamiento

Según Bivings y Runsten (1992) esta actividad se inició con la instalación de Bird's Eye (de la General Foods) en Celaya en 1967, para exportar brócoli y coliflor congelados, transnacional que, al igual que las conserveras, estableció contratos de producción con productores empresariales, los cuales años después pudieron capitalizarse, invirtiendo en sus propias plantas de procesamiento, surgiendo así Covemex (1978), MarBran (1980) y Productos Frugo (1982).

Sin embargo, recién en los ochenta empieza el espectacular despegue de esta actividad, por varias razones. Se registró un fuerte incremento de la demanda en Estados Unidos, explicado por las propiedades anticancerígenas del brócoli y la coliflor (USDA 1999). Desde la oferta, el cambio del modelo económico, la devaluación de 1982 y el menor costo de la mano de obra, fueron los factores que estimularon la instalación de nuevas empresas (Gómez Cruz 1989). Este último aspecto es de gran importancia dado el elevado número de jornales requeridos en campo y porque en el empaque tanto el corte como la selección se realizan manualmente, tomando cada pieza de manera individual (Bivings y Runsten, 1992).

Así, en tal década se establecieron la transnacional Gigante Verde (1983), Expohort (1986), Congelados Vegetales de Irapuato (1987), Expor San Antonio (1990) y La Esperanza de Miranda (1990); todas ellas se vieron estimuladas por un rápido crecimiento de la demanda de brócoli en Estados Unidos.

El cuadro 5 muestra el crecimiento hortícola en la región, principalmente a través de la expansión de la superficie cosechada y de la capacidad instalada, lo cual ha permitido su conversión en la principal fuente de abastecimiento de brócoli-coliflor

⁹ Marbran y las demás empresas instaladas en el Bajío suelen vender sus productos congelados a empresas procesadoras estadounidenses (Gigante Verde, AgriLink, NorPac), distribuidoras (Superior Foods, The Inn, Sysco) y a las enlatadoras (Campbells y Nestlé). Sobre estos aspectos ver Echanove (1999).

congelado a Estados Unidos, al alcanzar el 82% del volumen total importado por dicho país en 1998. La expansión hortícola también puede apreciarse en el volumen de empleo en los empaques, el mismo que alcanza a 8,400 trabajadores.

Cuadro 5. Evolución de la agroindustria de congelados en El Bajío, 1986-1998.

	1986	1998
Número empresas ^{1/}	10	12
Capacidad instalada total (millones. libras) ^{2/}	200	491
Capacidad instalada 3 principales empresas (%) ^{3/}	70.0	61.1
Superficie abastecimiento (ha) ^{4/}	9,800	40,000
Número trabajadores en empaques ^{5/}	n.d.	8,400
Participación de México en mercado E.E.U.U. (%) ^{6/}		
- En la oferta total	28.6	63.9
- En las importaciones totales	85.9	82.0
Precio productor E.E.UU. (US\$ constantes 1992) ^{7/}	442.9	344.3

Tomado de Marañón (2002a).

Notas:

1/ 1986: Runsten y Moulton (1986); 1998: Echanove (1998).

2/ 1986: Volumen estimado de exportación, Runsten y Moulton (1986); 1998: Echanove (1998) y entrevistas de campo.

3) Ver Nota 2.

4/ 1986: Hernández (1988); 1998: Bustos (1998).

5/ Estimación propia.

6/ 1986: Pollack and Calvin (1995); 1998: Corresponde a 1999, United States Department of Agriculture.

7/ 1986: Pollack and Calvin (1995); 1998: United States Department of Agriculture.

La inversión de capital de riesgo en este giro productivo se ha visto reforzada por el establecimiento de varios programas federales (ALTEX, PITEX, Maquila) que otorgan incentivos arancelarios a la importación de maquinaria, equipo, insumos y la desgravación arancelaria gradual del mercado estadounidense como consecuencia de la aplicación del Tratado de Libre Comercio entre México y Estados Unidos (Echanove, 1998).

La etapa de crecimiento del rubro de congelados culminó en 1990, año en que se instalaron dos empresas más (Ver nuevamente el cuadro 5). Después, la actividad atravesó una fuerte crisis, debido al descenso de la demanda en Estados Unidos, lo que condujo a un proceso de reestructuración y concentración de capital, habiendo sido desplazadas las transnacionales de los primeros lugares por Expor San Antonio y Mar

Bran, empresas de capital nacional y mixto¹⁰ respectivamente, las que en conjunto controlan más de la mitad de la superficie cosechada, y casi la mitad tanto de la capacidad instalada como del número total de trabajadores.

En total son doce las empresas congeladoras instaladas en Guanajuato y Querétaro. La estructura de la industria es oligopólica, ya que seis de ellas concentran el 88.1% de la capacidad instalada, y dos de ellas el 48.9% de la misma. Lo mismo ocurre con la superficie de cultivo y el número de trabajadores. De acuerdo a la procedencia de capital predominan las empresas nacionales, sobre las de capital mixto y externo. Sin embargo, la actividad está dominada por cuatro empresas (Marbran, Export San Antonio, Birds Eye y Gigante Verde) con distinta procedencia de capital: nacional, la primera, mixto, la segunda, y externo, la tercera y cuarta, con el 28.5%, 20.4, 12.6% y 12.2, respectivamente de la capacidad instalada total (Ver cuadro 6).

A partir de los ochenta, la actividad de congelados ha sido estimulada por un conjunto de medidas de carácter tributario que permite la libre importación de todos los insumos (agroquímicos, empaques, etc.) requeridos para la producción destinada a la exportación. De este modo, las empresas procesadoras operan bajo los siguientes programas: Maquila, Altex (Empresas altamente exportadoras) y Pitex (Programa de importación temporal para producir artículos de exportación).

Bajo el régimen de maquila, las empresas pueden importar libre de aranceles, maquinaria, equipo y materias primas requeridas en el proceso productivo. El Altex permite la devolución del Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA) y facilidades aduaneras; y el Pitex exenta el pago del IVA) y de los impuestos a la importación de insumos, maquinaria y equipo consumido en la producción de los bienes exportados. En Guanajuato, dos empresas (las transnacionales Birds Eye y Gigante Verde) se benefician del régimen de maquila y el resto de los estímulos otorgados por el Altex y el Pitex (Echanove, 1998).

¹⁰ Los accionistas nacionales mayoritarios pertenecen a un mismo grupo familiar.

Cuadro 6. Algunas características de las empresas procesadoras de hortalizas congeladas en Guanajuato y Querétaro, 1999

	Empresa	Inicio	Ubicación (municipio, estado)	Capital	Superficie controlada (%) (A)	Capacidad instalada (%) (B)	Número trabajadores (%) (C)
1	Mar Bran (I,II,III)			Mixto	31.3	28.5	33.9
	Mar Bran I	1980	Irapuato, Gto.			(7,1)	(8,5)
	Mar Bran II	1980	Irapuato, Gto.			(10,2)	(12,1)
	Mar Bran III	1995	Jaral Progreso, Gto.			(11,2)	(13,3)
2	Expor San Antonio	1990	Villagrán, Gto.	Nacional	23.0	20,4	19,4
3	Birds Eye	1967	Juventino Rosas, Gto.	Externo	9.7	12,6	11,8
4	Gigante Verde	1982	Irapuato, Gto.	Externo	15.5	12,2	11,5
5	Covemex	1979	Celaya, Gto.	Nacional	8.0	9,2	7,3
6	Expohort	1985	Querétaro, Qro.	Nacional	n.d.	5,1	4,8
	Subtotal 1				90.1	88,1	88,8
7	Congelados Don José	1985	León, Gto.	Nacional	5.4	3,7	3,4
8	Productos Frugo	1983	Salamanca, Gto	Nacional	0.6	2,0	1,9
9	Frescos de Exportación	1987	Irapuato, Gto.	Nacional	2.5	2,5	2,4
10	Congelados La Hacienda	N.d.	Irapuato, Gto.	Nacional	0.6	0,6	0,6
11	Friendly Nature	1987	Irapuato, Gto.	Nacional	n.d	2,0	1,9
12	Esperanza de Miranda	1990	Dolores Hidalgo, Gto.	Nacional	0.6	1,0	1,0
	Subtotal 2				9.9	11,9	11,2
	TOTAL Valor absoluto				100.0 31,060	100,0 491	100.0 8240

Notas: La superficie cosechada está expresada en hectáreas; la capacidad instalada en millones de libras; y el número de trabajadores en unidades.

Fuente:

(A): Echanove (en prensa) y entrevistas de campo. Con excepción de Mar Bran, Expor San Antonio y Covemex, cuyos datos fueron obtenidos a través de entrevistas con funcionarios de las empresas,

(B): Echanove 2000 y entrevistas de campo.

(C): Estimación propia considerando un rendimiento de 192 libras/día y 11 meses de actividad

N.d.: No determinado.

Tecnológicamente, la industria de congelados es muy dependiente, pues las semillas, el sustrato utilizado en los invernaderos, la mayoría de los agroquímicos y las maquinarias son importadas de Estados Unidos y Japón. Bird's Eye y Gigante Verde, las dos empresas transnacionales, han desempeñado un rol relevante en materia de

asistencia técnica y transferencia tecnológica (Bivings y Runsten, 1992). La racionalidad que subyace a la introducción de tecnologías en el campo es el ahorro de mano de obra, mientras que en los empaques además de reducir los costos laborales se busca atender los cambios en la demanda.

El congelamiento de hortalizas no es una operación excesivamente complicada y una importante proporción de los costos de producción son explicadas por la mano de obra, materia prima y la energía eléctrica. Los productos almacenables de este tipo son susceptibles de una competencia de bajos costos proveniente de todo el mundo (Bivings y Runsten, 1992; Runsten, 1991). Por esta razón, la industria de congelados tiene como base de su competitividad la minimización de los costos laborales, utilizando para ello mano de obra barata.

Como en la mayoría de los mercados de mano de obra agrícolas del país, en El Bajío las empacadoras demandan mano de obra mayormente femenina¹¹ para realizar labores de corte y selección de hortalizas debido a sus supuestas habilidades “naturales”, mientras que los hombres se desempeñan en labores que exigen fuerza física (empaques, carga y descarga), lo cual dificulta la formación de trabajadores polivalentes que puedan ocupar cualquier puesto (Marañón, 1999a).

La competitividad mexicana en las hortalizas congeladas se ha basado en tres aspectos centrales: menores costos de producción, altos rendimientos y la devaluación del tipo de cambio. Frente a la producción californiana, la oferta mexicana presenta un menor costo en el riego, cosecha y procesamiento, debido al menor precio de la mano de obra y al incremento de la productividad debido a la incorporación de tecnologías diversas¹² (Bivings y Runsten, 1992; Runsten y Moulton, 1987). Otro aspecto importante ha estado constituido por las sucesivas devaluaciones del peso, aspecto que se mencionó anteriormente. Este conjunto de factores ha permitido una presencia creciente en el mercado norteamericano, ya que entre 1986 y 1998 la participación mexicana en el abastecimiento del brócoli en Estados Unidos, considerando la oferta interna y las importaciones, creció del 28.6% al 63.9%, según estadísticas de USDA (Ver nuevamente el cuadro 5).

¹¹ En las empacadoras, la presencia femenina es superior a las tres cuartas partes de la población laboral total.

¹² Este punto se desarrolla en el capítulo III.

2.3.3 La relación agricultura-industria

Desde sus inicios, en esta actividad ha sobresalido la agricultura de contrato como medio principal de abastecimiento de materia prima por parte de las empacadoras, modalidad organizativa impulsada desde el principio por las empresas transnacionales de productos congelados y en conserva (Moulton y Runsten, 1986; Gómez Cruz, 1989). Según Echanove (en prensa), en el 2000 se sembraron 31060 ha de brócoli-coliflor, de las cuales un 59.1% estaba bajo contrato y el resto respondía a la superficie propia o rentada.

Las empresas mixtas y nacionales han optado tanto por la integración vertical por su búsqueda de una mayor participación en el valor agregado como también por el régimen tributario que permite a las empresas integradas declarar sus utilidades a nivel agrícola, actividad que hasta los ochenta no pagaba impuestos. Con las reformas económicas, esta situación no ha cambiado mucho pues si bien se ha establecido un impuesto a las utilidades, éste tiene una tasa mucho menor a la vigente en otras actividades, lo cual posibilita pagar impuestos reducidos sobre los ingresos globales de las operaciones agroindustriales integradas (Bivings y Runsten, 1992).

Como el brócoli es un cultivo de ciclo corto, muy intensivo en recursos financieros (2500-3000 dólares/ha.) y exigente en cuanto al manejo agronómico (riegos, fertilización, control de plagas), las empresas establecen los contratos generalmente con productores con más de 20 has, principalmente pequeños productores. Según las empacadoras, los productores pequeños (con menos de 20 has), no participan masivamente como abastecedores debido a que el trato con este segmento de productores demanda gastos administrativos, de supervisión y requerimientos de servicios (maquinaria, insumos) mayores que los generados con los medianos y grandes productores, situación que origina altos costos de transacción y que supondría pagarles precios menores (CEPAL, 1996). Esta tendencia a no establecer contratos con productores pequeños individuales se fortalece por la carencia que éstos tienen en cuanto a recursos financieros, manejo del cultivo y organización. Por estas razones, la participación de los ejidatarios es muy pequeña, menor a una cuarta parte de los abastecedores en la región (Marañón, 1997).

Aunque los productores contratados pueden tener utilidades mayores a los 800 dólares/ha/ciclo con un buen manejo del cultivo, es evidente la naturaleza asimétrica de la relación que establecen con las empacadoras, pues se quejan de que éstas determinan

de manera unilateral los niveles de precios, los reajustes de los mismos según la inflación y la devaluación y también el porcentaje de materia con calidad exportable. Además, manifiestan que ellos pueden ser sancionados si entregan un volumen de producción inferior al acordado, pero si es mayor, las empresas no están obligadas a recibir la producción excedente (Marañón, 2002c).

Los arreglos contractuales, que favorecen las economías de escala, se establecen entre partes con un fuerte desbalance en su capacidad política: grandes empresas, por un lado, y productores individuales desorganizados, por otro, razón por la cual hay un desequilibrio en la distribución de riesgos y beneficios involucrados en la actividad. La intervención del estado, para tratar de mejorar la capacidad de negociación de los productores, es inexistente¹³.

La escasa capacidad de estas actividades agroexportadoras no tradicionales para difundir sus beneficios entre una porción significativa de los productores es evidente, como ciertos estudios lo han demostrado, debido a la elevada concentración económica existente, a la reducida canasta de cultivos y de mercados de destino (Schwentesiuss Rinderman y Gómez Cruz, 2001; Marañón, 1996).

En El Bajío, el número de productores contratados por las empresas para cultivar brócoli oscilaría entre 600 y 800 (CEPAL, 1996; Echanove, 2000). Echanove (en prensa) estima que en el 2000 el número total de productores era de 584 con un tamaño promedio de 31.4 ha/productor. Sin embargo, Marañón (1997) sostiene que estas estimaciones deben ser tomadas con cautela pues una empresa transnacional manejaba en 1997 una cartera de 70 a 100 proveedores con un tamaño promedio de 50 ha, pero debido a que un abastecedor tenía alrededor de 1000 has, la media no era representativa.

Las empacadoras son apenas una docena, no obstante, las dos principales firmas controlan alrededor de la mitad de la superficie cosechada anual y un porcentaje similar de la capacidad instalada de toda la agroindustria (Marañón, 2002a). Igualmente, el número de cultivos relevantes es muy reducido: brócoli, espárrago y ajo; lo mismo ocurre con los mercados de destino, pues Estados Unidos es el principal importador, con más de las tres cuartas partes de los envíos, según información del Banco de Comercio Exterior.

¹³ Es evidente que la agricultura de contrato en el brócoli ha contribuido a mejorar los ingresos de los horticultores y a promover el progreso técnico, aunque con efectos diferenciados en razón de la heterogeneidad que los caracteriza. Ver Marañón (2001c).

2.3.4 La fase agrícola

El brócoli, principal materia prima de la agroindustria del congelados¹⁴, es una hortaliza originaria del Mediterráneo, introducida en Estados Unidos en 1925 (Valadéz, 1994), país en el que a partir de los ochenta ha experimentado una demanda creciente por sus propiedades preventivas del cáncer de colon (Calvin y Pollack, 1995). Esta hortaliza se caracteriza por ser de ciclo corto (120 días), requerir clima frío y fresco, pudiéndose cultivar todo el año en El Bajío, aunque en el verano existen problemas de pudrición por exceso de humedad. Es un cultivo intensivo en mano de obra (100 a 110 jornales/ha/ciclo), en capital circulante (22,000-24000 pesos/ha/ciclo) e involucra además, un manejo agronómico muy exigente y la disponibilidad oportuna y suficiente de agua de riego.

El brócoli ha pasado de ser un cultivo estacional a otro de carácter casi anual, pues en otoño-invierno se cultiva el 60-70% de la superficie total y en primavera-verano el 40-30% restante (Marañón, 1997). Por tanto, la industria procesadora registra una actividad a lo largo de diez a once meses como máximo, hecho que la hace complementaria con la producción norteamericana.

Debido tanto a la expansión como a la intensificación del cultivo de brócoli (dos ciclos por año, uso exclusivo de plaguicidas como estrategia de control), a mediados de los ochenta se manifestaron problemas de plagas, siendo el más complejo el del insecto Dorso del Diamante, el que puede producir riesgos de pérdidas económicas del producto ante un eventual rechazo debido a su mala calidad (Bujanos Muñoz y Marín Jarillo, 1996: 7). Para tratar de solucionar este problema, se adoptó desde 1992 el Manejo Integrado de Plagas, el cual, desde una concepción sistémica incluye, entre otras medidas, el establecimiento de una veda temporal en las cuatro zonas productoras de brócoli: El Bajío (varios municipios de Guanajuato y Querétaro), norte de Guanajuato, sur y centro de Querétaro). En el Bajío, la principal zona productora, la veda rige desde el 15 de abril al 15 de junio, época del año más problemática para el cultivo debido a las lluvias excesivas, granizadas y alta humedad, que alientan la proliferación de insectos; desplazándose en esta época el cultivo principalmente hacia el norte de Guanajuato, aunque también hay nuevas áreas cultivada en el sur del mismo y en otros estados (Bustos, 1998).

¹⁴ La coliflor es cultivo de importancia secundaria, pues se le dedica menos del 10% del área cosechada de brócoli.

Ya que la fase de procesamiento está instalada principalmente en el corredor industrial del Bajío (Ver mapa) la producción agrícola no puede desplazarse con mucha flexibilidad a otras zonas, debido a los altos costos del flete y a la elevación de las mermas. Esto es lo que ocurre con la producción obtenida en el norte y sur de Guanajuato y en otros estados (San Luis Potosí, Aguascalientes, Puebla, Tlaxcala), razón por la cual muchas empresas, durante el verano reducen sus volúmenes de producción o procesan otras hortalizas (zanahoria, calabaza).

De acuerdo a los pedidos de los mercados internacionales, las procesadoras establecen una cuidadosa planeación de siembras, en campos propios y contratados, para abastecerse semanalmente de un determinado volumen de brócoli. Sin embargo, esta planeación no siempre es exitosa, debido principalmente a problemas climáticos (exceso de humedad y calor) que impiden disponer de la cantidad requerida de brócoli, razón por la que el ritmo de actividad en los empaques es variable.

2.3.5 Tendencias recientes

El negocio de congelados en El Bajío ha observado cambios importantes en las dos últimas décadas, consistentes en una diversificación de la materia prima, avance en la cadena de comercialización, diversificación de los productos y de mercados, y un entorno más competitivo ya que la oferta es mayor a la demanda, hecho que influye directamente en el comportamiento de las empresas localizadas en México.

En primer lugar, si bien el brócoli sigue siendo la hortaliza principal y la coliflor continúa ocupando un lugar complementario, se han introducido otros vegetales, entre ellos la zanahoria, col de Bruselas, pimiento, espinaca, ejote, chícharo chino, calabaza y espárrago verde. Por tanto, se registra una importante diversificación de la materia prima, aunque el brócoli sigue siendo el componente principal de la canasta de cultivos.

En segundo lugar, inicialmente el procesamiento de hortalizas congeladas en México significaba poder efectuar tareas manuales ya muy costosas en Estados Unidos, lo cual permitía a un comprador adquirir, a precios razonables, floretes de brócoli cortados a mano congelados en IQF, para usarlos en la preparación de comidas, y esto estimuló la creciente utilización de brócoli en una amplia variedad de preparaciones (Runsten y Moulton, 1987). De este modo, el grueso de las exportaciones se realizaba a granel en recipientes muy grandes, llamados “totes”, para su posterior empaque en plantas industriales estadounidenses. Sin embargo, en los noventa, las empresas instalaron equipos de congelamiento Wet-Pack y embolsado Poly-bag, que les permiten enviar

productos en bolsas de diverso tamaño a los distribuidores mayoristas y/o tiendas minoristas, lo cual hace posible alcancen una mayor participación en el valor agregado.

En tercer lugar, se ofertan hasta nueve diferentes mezclas de hortalizas, cuyas combinaciones constituyen más de cien productos diferentes, en tanto que en los ochenta se exportaba principalmente sólo brócoli y/o coliflor. Esta situación es parte de una tendencia a ofrecer al consumidor el plato listo para calentar e ingerir, haciendo combinaciones de verduras, carne y arroz. Por ejemplo, Birds Eye ofrece 18 tipos diferentes de vegetales en salsa de queso, en cajas de 9 a 10 onzas; 9 mezclas de vegetales en bolsas de 16 onzas; 5 mezclas diferentes de stir-fry vegetales en bolsas de 16 onzas; 17 vegetales solos en bolsas de 10 o 16 onzas; 2 vegetales solos en cajas largas de 16 onzas; vegetales solos en cajas regulares de 10 onzas; 13 vegetales solos en cajas de lujo de 8 a 10 onzas; 21 vegetales sureños en cajas de 16 onzas; 6 vegetales en paquetes familiares de 28 onzas; 7 entradas en bolsa de 21 onzas, compuestas por pasta, vegetales y salsa; 11 variedades de plato completo, conformado por vegetales y carne de res, pollo o pavo; 6 platos diferentes de pasta, vegetales y salsa, en bolsas de 16 onzas; 6 tipos de baby vegetales en cajas de 14-16 onzas; 6 productos compuestos por mezclas de baby vegetales en bolsas de 14 a 16 onzas y 5 paquetes diferentes de frutas congeladas en cajas de 10 a 16 onzas (<http://birdseye.com/products>).

Cuarto, a pesar que Estados Unidos se mantiene como el mayor mercado de destino, pues en 1997 el 98% de las exportaciones de brócoli se dirigieron a dicho país, recientemente están adquiriendo importancia Japón, Alemania y Canadá (Echanove, 2000: 3).

Finalmente, en quinto lugar, el mercado de congelados en Estados Unidos ha pasado de un mercado de vendedores a un mercado de compradores ya que la oferta supera a la demanda, pues además de México se han incorporado como abastecedores otros países latinoamericanos (Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Perú, Chile)¹⁵. Este entorno tan competitivo ha influido en una disminución de los precios, lo cual se evidencia en la caída del 22.3 % de los precios constantes al productor en Estados Unidos entre 1986 y 1998. No obstante, México se mantiene como el principal abastecedor de Estados Unidos, ya que en 1998 participó con el 63.9% de la oferta total y el 82.0% de las importaciones totales (Ver nuevamente el cuadro 5). Por esta razón, las exigencias de calidad son mayores en cuanto a grado de maduración, tonalidad, diámetro, entre otros

¹⁵ En el abastecimiento a Japón, México tiene ahora la competencia de países asiáticos (China), europeos (España y Portugal) y africanos (Sudáfrica).

factores y además, las empresas distribuidoras demandan a las procesadoras una certificación internacional independiente que garantice la seguridad del producto.

2.4 Balance del capítulo.

En este capítulo se ha mostrado que El Bajío, al igual que segmentos del país en su conjunto, está plenamente articulado, a través de la producción y exportación de hortalizas congeladas al creciente comercio internacional hortofrutícola, teniendo a Estados Unidos como el destino mayoritario de sus envíos.

Esta actividad, con más de tres décadas de antigüedad, ha logrado constituirse en un eje acumulación de la agricultura regional, a través del cultivo de 31,000 has de brócoli en 2000, el mismo que es procesado por doce empresas, en las que laboran más de 8,000 trabajadores. No obstante, la estructura económica es oligopólica, ya que dos empresas concentran cerca de la mitad de la capacidad instalada total.

En general, este conjunto de firmas está incorporada de manera subordinada a cadenas de bienes controladas por los compradores, quienes exigen mercancías variadas en cuanto a tipo de corte, empaque, canasta de vegetales, mezclas de vegetales, mezclas acompañadas de salsa, pastas, platos completos ya preparados y “baby” vegetales. Este tipo de inserción en la cadena agroexportadora no permite a las empresas empacadoras un mayor grado de libertad para definir con mayor soltura las formas en que pueden enfrentar sus problemas productivos, situación que se agrava por el cada vez más competitivo escenario internacional en el que los precios reales están disminuyendo por el crecimiento de la oferta y el estancamiento del consumo

CAPÍTULO III: Cambios tecnológicos y organizativos en El Bajío: reestructuración o modernización

En este capítulo se trata de evaluar las estrategias adaptativas que han escogido las empresas para enfrentar diversos problemas productivos con el objetivo de mantenerse y mejorar su posición en el mercado internacional de hortalizas congeladas. Como se vio en el capítulo anterior, estas firmas están experimentando actualmente un entorno cambiante en el que la mano de obra ya no presenta una oferta abundante, como ocurría entre los ochenta y mediados de los noventa, sino una aguda escasez. Por esta razón, se incorpora en primer lugar una evaluación de los principales cambios tecnológicos registrados en la zona de estudio; y luego se analizan las estrategias adaptativas seleccionadas por las dos empresas estudiadas con el objetivo de subrayar que ellas apelan a soluciones mixtas entre modernización y reestructuración y que, por lo tanto, sus decisiones respecto a las tecnologías duras y blandas van más pautadas por la inercia que por la irreversibilidad. Las dos firmas (Marbran y Export San Antonio), fueron escogidas por su peso en cuanto a superficie sembrada, capacidad instalada, población trabajadora, y porque además, fueron las más accesibles para brindar información y permitir la aplicación de la encuesta a los trabajadores agrícolas y de empaque.

3.1 Nuevas tecnologías en la agroexportación no tradicional hortícola en El Bajío¹

El despegue agroexportador no tradicional analizado en el capítulo anterior se ha basado en una “revolución tecnológica”, la que por su relevancia en el mercado de trabajo es analizada en este apartado, tratando de 1) evaluar el carácter de las nuevas tecnologías introducidas en el cultivo y empaque de brócoli congelado, 2) enfatizar que dichas tecnologías no eran neutrales respecto a la escala de producción sino estaban destinadas a los productores grandes, debilitando las posibilidades de su difusión en un medio rural en el que predominaban los productores pequeños, especialmente los ejidatarios, y 3) resaltar que el actual despegue en cantidad y calidad de este giro agroexportador no tradicional para satisfacer exigentes mercados externos responde a un desarrollo acumulativo de largo plazo que tiene como eje la presencia de las empresas transnacionales como “agentes dinamizadores”.

¹ Este apartado se basa en un trabajo de campo efectuado entre 1988 y 2000, en Guanajuato.

Los cambios tecnológicos pueden ser mecánicos, biológicos, químicos (Hayami y Ruttan, 1989:92) y agronómicos (Chiappe y Piñeiro, 1994:2). Los primeros son ahorradores de mano de obra y pueden tener un gran impacto sobre la organización de la producción; los segundos presentan un efecto positivo sobre los requerimientos de mano de obra, sobre todo en la cosecha, al incrementar la productividad de la tierra; los terceros tienen un efecto mixto según el tipo de insumo: los fertilizantes al incrementar los rendimientos hacen que se requiera más mano de obra, pero otros insumos como los herbicidas, hacen que se requiera menos. Finalmente, las innovaciones agronómicas, se refieren a técnicas de manejo y de administración que tienen un efecto positivo sobre la demanda de fuerza de trabajo calificada. Pero también, desde otra vertiente (Cadena et al 1986), son considerados cambios tecnológicos un nuevo proceso productivo, así como el desarrollo de un nuevo mercado, no tanto en términos geográficos, sino por sus exigencias respecto a las especificaciones del producto.

Las principales innovaciones tecnológicas que subyacen al crecimiento de la agroindustria de congelados del brócoli son mostradas en el cuadro 7, agrupadas según la fase productiva: campo, empaque y mercado.

Las transformaciones mecánicas más importantes han sido el uso del tractor y el riego tecnificado. Los primeros, diseñados especialmente para el cultivo de hortalizas, son utilizados para la nivelación de los terrenos (lo que conduce a una mayor eficiencia en el riego) y también en la preparación del terreno, el control fitosanitario y la cosecha; se expandieron en los noventa, siendo empleados principalmente por los grandes productores, mientras que los productores de menor tamaño pueden acceder a ellos de manera indirecta a través de la contratación de servicios.

Las tecnologías de riego se han introducido en las hortalizas debido a la escasez de agua subterránea y a que conducen a un mejor aprovechamiento del recurso. En contraste con el implante del sistema de aspersion desde hace unos 15 años, el riego por goteo y por compuerta son innovaciones muy recientes (apenas un lustro), promovidas por el gobierno a través del Programa de Fertirrigación y con inversión propia de los productores, principalmente los de mayor tamaño e integrados a la agroexportación no tradicional. Se estima que se han instalado en campos hortícolas unas 3,000 has. de riego por goteo y unas 7,000 has. de riego por compuerta, aunque también hay algunos productores que están experimentando con maíz y alfalfa.

Cuadro 7. El Bajío: Principales cambios tecnológicos en la agroexportación no tradicional de congelados según tipo y fase productiva.

Fase y tipo innovación	Principios de los ochenta	Fines de los noventa
TECNOLOGIAS DE CAMPO		
<u>Mecánica</u>		
<i>Maquinaria:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tractor para nivelación y preparación terreno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tractor para la nivelación (equipado con rayo láser); utilizado también en la fumigación y cultivo.
<i>Sistema riego:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Por gravedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aspersión, compuerta, goteo, fertirrigación (goteo y acolchado plástico).
<i>Siembra:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Manual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de sembradoras en los invernaderos.
<i>Cosecha:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Corte Manual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual. Uso de bandas y cosechadoras ("avionetas").
<u>Química</u>		
<i>Deshierbe:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Manual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de herbicidas.
<u>Biológica</u>		
<i>Varietades:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Híbridas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Híbridas. Mejor adaptación a condiciones climáticas en el año.
<u>Agronómica</u>		
<i>Epoca siembra:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Junio-agosto (Bajío) • Junio-julio (Norte Gto.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Junio-enero (Bajío). • Febrero-Mayo (norte de Gto.).
<i>Densidad siembra</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 50,000-60,000 plantas/ha. 	<ul style="list-style-type: none"> • 70,000 plantas/ha.
<i>Tipo siembra</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Siembra directa y uso de almácigo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trasplante. Uso de invernaderos.
<i>Control plagas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Exclusivamente químico • (10-16 aplicaciones) 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo Integrado de Plagas (MIP). • Racionalización aplicaciones (4-8); establecimiento veda regional.
TECNOLOGIAS DE EMPAQUE		
<u>Procesos</u>	<ul style="list-style-type: none"> • IQF, Wet Pack. • Convencionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • IQF, Wet Pack. • Embolsado manual y automático. • Convencionales y orgánicos.
TECNOLOGIAS DE MERCADO		
<u>Productos</u>	<ul style="list-style-type: none"> • A granel • Dos vegetales • Cajas grandes ("totes"). Destino: Estados Unidos 	<ul style="list-style-type: none"> • A granel. • Mezclas de hasta ocho vegetales; ensaladas. Más de 100 productos. • Cajas grandes ("totes"), cajas pequeñas, empaques individuales. Destino: Estados Unidos y Japón.
<i>Certificación calidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación internacional privada.

Fuente: Investigación de campo en Guanajuato, Junio 1998-Junio 2000. Elaboración propia.

Los herbicidas son las nuevas tecnologías químicas más importantes utilizadas por prácticamente todos los productores, aunque luego de cada aplicación se lleva a cabo manualmente una "desquelitada" ligera para quitar la maleza residual. Actualmente estos insumos son productos "amigables" por su mayor especificidad y menor persistencia, favoreciendo además la existencia de los predadores; lo mismo puede decirse de los

fungicidas. Los controladores biológicos, se utilizan desde principios de los setenta, pues no se han encontrado evidencias reales de resistencia permanente de las plagas. Ahora se tiende a una menor utilización de agroquímicos, pues con el Manejo Integrado de Plagas (MIP) se da mayor énfasis al control biológico lo cual se ha reforzado con el control legal, que se traduce en el establecimiento de épocas de veda para la siembra, y la eliminación de la soca al concluir el ciclo para evitar la reproducción de las plagas.

Los cambios biológicos más importantes son la utilización de nuevas variedades híbridas, entre ellas Mercedes, Shogun, Green Valiant, Green Duke y Marathon que han tenido un efecto positivo sobre los rendimientos debido a su mejor adaptación a las cambiantes condiciones climáticas a lo largo del año (calor, frío, humedad) y a su mayor resistencia al ataque de plagas y enfermedades.

Desde el principio se utilizaron sólo variedades híbridas. A fines de los sesenta, la variedad Topper, desarrollada tres décadas antes en los Estados Unidos, fue introducida, adaptada a las condiciones regionales y sembrada comercialmente en El Bajío. Las antiguas variedades eran rústicas mientras que las actuales destacan por ser más precoces, homogéneas y resistentes a bacterias y además por ser más productivas (12 tn/ha. vs. 7 tn/ha), aunque presentan un precio mayor (200 US\$/lb. vs 40 US\$/lb). No se han desarrollado variedades transgénicas debido principalmente a los temores de los consumidores.

El potencial de las nuevas variedades de semilla se ha visto reforzado por dos innovaciones agronómicas que posibilitaron intensificar y desestacionalizar significativamente el cultivo: el uso de invernaderos y el Manejo Integrado de Plagas. Lo primero facilitó la extensión del cultivo a lo largo del año con el fin de abastecer de manera permanente a los mercados de consumo, pues a principios de los ochenta la actividad era marcadamente estacional mientras que ahora tiende a prolongarse por casi todo el año. Según Gómez Cruz (1989), el uso de invernaderos ha sido vital en el despegue del giro de congelados al facilitar la intensificación del cultivo, pues el trasplante permitió reducir el ciclo vegetativo en campo en un mes y también las necesidades de control fitosanitario y riego. Este evento es considerado por el autor mencionado como el pilar de la “revolución tecnológica” y posterior expansión de la horticultura guanajuatense.

Los primeros experimentos con los invernaderos fueron realizados por Birds Eye en 1976, pero no tuvieron mucho eco entre las empresas. Cuatro años más tarde, la empresa COVEMEX realizó pruebas con la coliflor, utilizando una baja densidad de

siembra con buenos resultados, que luego se repitieron con el brócoli. A fines de 1982 se registró la primera producción masiva y en los dos años siguientes el sistema de invernaderos fue adoptado por las empresas líderes (Campbells, Birds Eye, Gigante Verde).

Antes de la introducción de los invernaderos, la siembra se realizaba de manera directa, presentándose problemas de proliferación de malezas en el terreno y una elevada mortalidad debido a la compactación del suelo por la lluvia. Con el trasplante, la mortalidad que alcanzaba una elevada proporción (50 a 80% entre julio y agosto, meses de intensa lluvia) se redujo casi al mínimo, disminuyendo al mismo tiempo la cantidad de semilla requerida por hectárea (de 2.5 lb. a 1lb). La planta se volvió más resistente tanto a la lluvia como al exceso de humedad, lo que repercutió positivamente sobre la productividad y sobre los costos porque las semillas, que eran caras, se utilizaban con mayor eficiencia. (Gómez Cruz, 1989).

La adopción del Manejo Integrado de Plagas (MIP) es la innovación más importante para lograr una expansión sostenida de las exportaciones de brócoli congelado sin incurrir en graves pérdidas económicas por la contaminación del producto. El Manejo Integrado de Plagas (MIP), desde una concepción sistémica incluye el control biológico, químico, legal y cultural. Esta nueva estrategia conlleva la utilización de enemigos naturales del insecto, la racionalización del control químico, el que debe aplicarse según el ciclo de desarrollo del parásito y la población del mismo; el establecimiento de épocas de veda para la siembra y trasplante; y prácticas culturales, entre ellas la rotación de cultivos y la eliminación de la soca del cultivo anterior (Bujanos y Marín, 1996; Bustos, 1998). Finalmente, el control legal implica el establecimiento de una veda temporal en las cuatro zonas productoras de brócoli: El Bajío (varios municipios de Guanajuato y Querétaro), norte de Guanajuato, sur y centro de Querétaro.

Al intensificarse el cultivo, la proliferación de plagas, especialmente del Dorso del Diamante, ya no podía controlarse únicamente con el uso de plaguicidas, lo cual puso en aprietos a la industria a fines de los ochenta, al registrarse una significativa devolución de envíos en Estados Unidos (Bujanos y Marín, 1996). Actualmente, debido a la aplicación difundida del MIP la plaga del Dorso del Diamante se mantiene en niveles económicamente aceptables, aunque subsisten ciertos problemas en su utilización por parte de los productores, aspecto que se verá posteriormente.

En cuanto a tecnologías de proceso los noventa trajeron dos novedades importantes. El proceso básico de producción de hortalizas congeladas no ha cambiado, pues el brócoli se corta, precoce y luego se congela tanto de manera individual (Individually Quick Frozen-IQF) o en bloque (Wet Pack. Como desde el principio el Wet Pack era el proceso principal para abastecer a Estados Unidos y Canadá, los cortes principales eran el florete A, de 4 a 5 pulgadas; y el florete B de 1 a 2 pulgadas (más el tallo, en ambos casos). Pero cuando se empezó a atender a Europa y Japón, hubo modificaciones de presentación, calidad, tamaño). No obstante, la modificación más importante ha sido la introducción de maquinaria para embolsar mezclas de verduras de manera manual y automática.

Esto se relaciona con nuevos requerimientos de los importadores quienes solicitan volúmenes variados de mezclas de verduras que constituyen más de cien productos diferentes, mercancías elaboradas con brócoli, coliflor, zanahoria, col de Bruselas, snap peas, pimiento, calabaza verde y amarilla chícharo, ejote, espinaca, espárrago verde, entre otras verduras, para abastecer a los mercados internacionales con vegetales precocidos susceptibles de ser fácilmente preparados e ingeridos.

El cambio en el patrón de consumo en los países desarrollados ha inducido también a la incorporación del proceso de congelamiento orgánico bajo una estricta supervisión de compañías especializadas que otorgan su conformidad después de minuciosas y exigentes evaluaciones. Este proceso de certificación también es muy extendido en la producción de congelados convencionales y ha forzado a las empresas a establecer procedimientos e impulsar acciones que mejoren la seguridad y calidad de los productos ofrecidos². Para firmar un contrato, el cliente solicita que el empaque esté certificado por una empresa específica, respecto a la seguridad del producto (ausencia de materias extrañas, metales, bacterias). La obtención de la certificación hace que exista una mayor confianza del cliente respecto al empaque, y por lo tanto, que se reduzca su supervisión directa sobre las condiciones de producción cotidianas. Este aval puede permitir que el cliente solicite un producto final sin que haya necesidad de tenerlo en cuarentena en el almacén durante 48 horas para eliminar las bacterias.

Finalmente, con relación a la difusión de estas nuevas opciones tecnológicas entre los horticultores no se tienen datos cuantitativos. Sin embargo, de acuerdo a las

² Dos de las empresas certificadoras más importantes en productos convencionales y orgánicos son la International American of Baking y Oregon Tilth, respectivamente.

entrevistas realizadas, las utilizadas por la mayoría son los tractores para la preparación de los terrenos, las plántulas adquiridas en los invernaderos, las variedades híbridas y el Manejo Integrado de Plagas, desempeñando las empacadoras un importante rol en materia de transferencia de tecnología por medio de los contratos de producción.

Por el contrario, las sembradoras en los invernaderos, los herbicidas, el equipo de riego y la maquinaria de cosecha tienen un uso menos extendido. En el invernadero, la sembradora mecánica no tiene mucha difusión porque las naves no son operadas independientemente sino integradas a cada empresa exportadora, y al mismo tiempo, debido a que requieren de una escala de operación alta que está por fuera de los medianos y pequeños productores. Además, si bien ahorra mano de obra en la siembra, se presenta un problema logístico: el de conseguir mano de obra para la cosecha de la plántula.

Las tecnologías modernas de riego, especialmente el goteo, tienen una reducida propagación debido a su elevado costo, pero su adopción entre los productores está siendo estimulada por programas de apoyo estatales y federales con el objetivo de ahorrar agua, como ya se mencionó anteriormente.

Las cosechadoras y otras máquinas se utilizan alternativamente a la mano de obra, en función del estado del terreno, de la oferta de mano de obra, de la liquidez de las empresas y de la urgencia de los pedidos por parte de los clientes. En el campo, el corte del brócoli sigue siendo manual, aunque puede apoyarse en el uso de bandas y/o avionetas (tractor con una canasta adjunta en la parte posterior) para agilizar el corte y manipular grandes volúmenes de cosecha (antes se colocaba el brócoli en unas canastas hechas de carrizo, denominadas "colotes"). Sin embargo, por la inversión que demanda, el acceso a esta maquinaria es restringido, alcanzando mayormente a los grandes y medianos productores, ya que si se utiliza la banda cosechadora, se requieren además dos tractores, dos remolques y cajones. Es evidente que no existe una sustitución definitiva de la mano de obra por maquinaria en la cosecha, porque el corte del cultivo es complejo y difícil de mecanizar y además porque aquella, en términos relativos, sigue siendo barata.

En los empaques, las dos innovaciones ya señaladas, de proceso y producto junto con la certificación internacional están ampliamente difundidas. Las tecnologías de proceso y producto, procedentes sobre todo de Estados Unidos, no son muy específicas a ninguna de las empresas existentes y se difunden rápidamente entre ellas, lo mismo que

los procesos de certificación, que se convierten en requisitos para lograr la aceptación de las mercancías entre los importadores.

Es necesario enfatizar que este crecimiento agroexportador no tradicional no es un evento que surge de la noche a la mañana, sino es el resultado de un desarrollo acumulativo que tomó por lo menos dos décadas y que permitió a la región insertarse competitivamente en el mercado internacional (De Janvry, Runsten y Sadoulet, 1987). Igualmente relevante es destacar el carácter exógeno de este desarrollo tecnológico, pues desde los sesenta la industria de vegetales congelados en El Bajío se generó como consecuencia del progresivo traslado de las empresas procesadoras estadounidenses que enfrentaban crecientes costos salariales en California (USDA, 1999). Por tanto, los procesos de innovación tecnológica que han permitido a la oferta mexicana situarse en altos niveles de competitividad en el mercado estadounidense se derivan de la acción de las empresas transnacionales, las que han realizado labores de investigación y desarrollo y además de transferencia de tecnología (Bivings y Runsten, 1992) y cumplido en esa medida la función de “agentes dinamizadores”³ ya que por su manejo de recursos financieros, tecnológicos y de mercado estaban en posición de impulsar un desarrollo equilibrado de los diversos componentes de la cadena exportadora.

Dentro de este contexto, el patrón tecnológico adoptado por la horticultura de congelados en El Bajío, provino y proviene de California y se caracteriza por no ser neutro en escala, favoreciendo a los productores de mayor tamaño (De Janvry, Runsten y Sadoulet 1987). En este sentido, la modernización agroexportadora no tradicional en El Bajío, reedita lo que Bolvitnik (1979, citado por Del Valle *et al*, 1996:) califica como un tipo de industrialización de la agricultura mexicana de carácter exógeno, derivado de necesidades e intereses externos al medio rural nacional que no tomó en cuenta las características de la tenencia de la tierra ni la abundancia de fuerza de trabajo barata y que propicio la profundización de la pobreza y el éxodo rurales, así como el desmesurado crecimiento urbano.

Estos son los principales cambios tecnológicos en la actividad exportadora no tradicional de congelados de hortalizas, las mismas que se han orientado a la reducción de costos, al ahorro de mano de obra, a adaptarse a requerimientos a nuevos de la demanda (certificación, mezclas embolsadas de verduras, producción orgánica).

³ Sobre este concepto, ver Arce (1993).

En el ámbito agrícola, la utilización de los invernaderos ha originado la intensificación del cultivo y, por tanto una relativa desestacionalización de la demanda de trabajo, la cual, sin embargo, no llega a presentar un carácter anual debido a la imposición de una veda para evitar la propagación de plagas y enfermedades. La introducción de las tecnologías mecánicas y de las químicas, ha traído como consecuencia el desplazamiento de mano de obra y, al mismo tiempo, la demanda de un segmento de trabajadores con cierta escolaridad para realizar algunas actividades relevantes para el cultivo de brócoli (preparación del terreno, deshierbe, aplicación de fertilizantes y herbicidas).

En un estudio realizado en los ochenta, Wilcox (1987:137-138) discutía las razones de la introducción de tecnologías ahorradas de mano de obra, aún cuando los salarios eran bajos y existía desempleo. Ella planteaba que en dicho contexto, la mecanización era una manera de resolver la contradicción inherente a la compra-venta de mano de obra, es decir de trabajo potencial y trabajo efectivo, aspecto desarrollado por los economistas radicales (y discutido en el primer capítulo de la tesis). De este modo, las nuevas tecnologías estaban orientadas a resolver los problemas de supervisión y control de la mano de obra y al mismo tiempo a intensificar la productividad de la misma. La autora sostiene que en El Bajío, los grandes productores se quejaban de los problemas que enfrentaban respecto al control de la mano de obra. Los mayordomos que trabajaban como supervisores no cumplían con su papel debido a que pertenecían a la misma clase social que los trabajadores. Bajo estas circunstancias, los empresarios estaban ansiosos por mecanizar tanto como fuera posible el proceso de trabajo, no obstante la abundancia de mano de obra barata disponible (Wilcox, 1987:138). En esta perspectiva, la mecanización que se sigue registrando en las hortalizas en El Bajío responde actualmente a los problemas de escasez de mano de obra y a la necesidad de supervisarla y controlarla. Este mismo razón es aplicable a lo que sucede en los empaques.

El Manejo Integrado de Plagas (MIP) ha originado la demanda de trabajadores especializados en el monitoreo cotidiano de plagas, una actividad central en este proceso productivo, ya que el nivel de incidencia de plagas es un aspecto vital para la viabilidad económica del cultivo.

El uso de tecnologías biológicas, principalmente las variedades híbridas, mejor adaptadas a las complejas condiciones climáticas en El Bajío, ha traído como

consecuencia una mayor productividad⁴ y por consiguiente una mayor demanda de mano de obra. La masificación del cultivo, sin que el corte en campo pueda mecanizarse, también ha significado un mayor requerimiento de mano de obra. .

Sin embargo, es muy difícil estimar el efecto neto sobre el empleo ya que algunos cambios tecnológicos han significado una reducción del número de jornales y otros, por el contrario, un incremento del mismo. En términos cualitativos, la demanda de trabajo ha registrado ciertos cambios significativos, principalmente la necesidad de contar con trabajadores con un importante nivel de calificación para desempeñarse como tractoristas y en el monitoreo de la incidencia de plagas.

En los empaques, los cambios tecnológicos se refieren a nuevos procesos, destacando principalmente las mezclas de vegetales, embolsadas manual y mecánicamente, adoptados como respuesta a cambios en la demanda de alimentos, y la certificación internacional independiente de los procesos productivos. De manera análoga a lo que sucede en el campo, en los empaques el corte no ha podido ser mecanizado debido a que el producto se daña y pierde significativamente su calidad y su valor comercial.

3.2 El proceso de trabajo en la producción y procesamiento del brócoli.

Una vez que la empresa ha definido su programa anual de siembras y cosechas, de acuerdo con los requerimientos del empaque, se inicia el proceso productivo agrícola en extensiones de terreno de 10 ha. llamadas "tablas". En este momento, óptimamente todo lo necesario debe estar disponible (mano de obra, maquinaria, equipo, insumos, plántulas, etc.). Las siembras se realizan de manera escalonada, cada semana, con un objetivo doble: tratar de que el abastecimiento al empaque sea continuo y tener ocupada a la mano de obra.

Se empieza con el acondicionamiento del terreno (barbecho, rastreo, surcado, fertilización y nivelación) actividad múltiple mecanizada y realizada por personal masculino, con cierta experiencia y escolaridad, ya que se debe conducir un tractor.

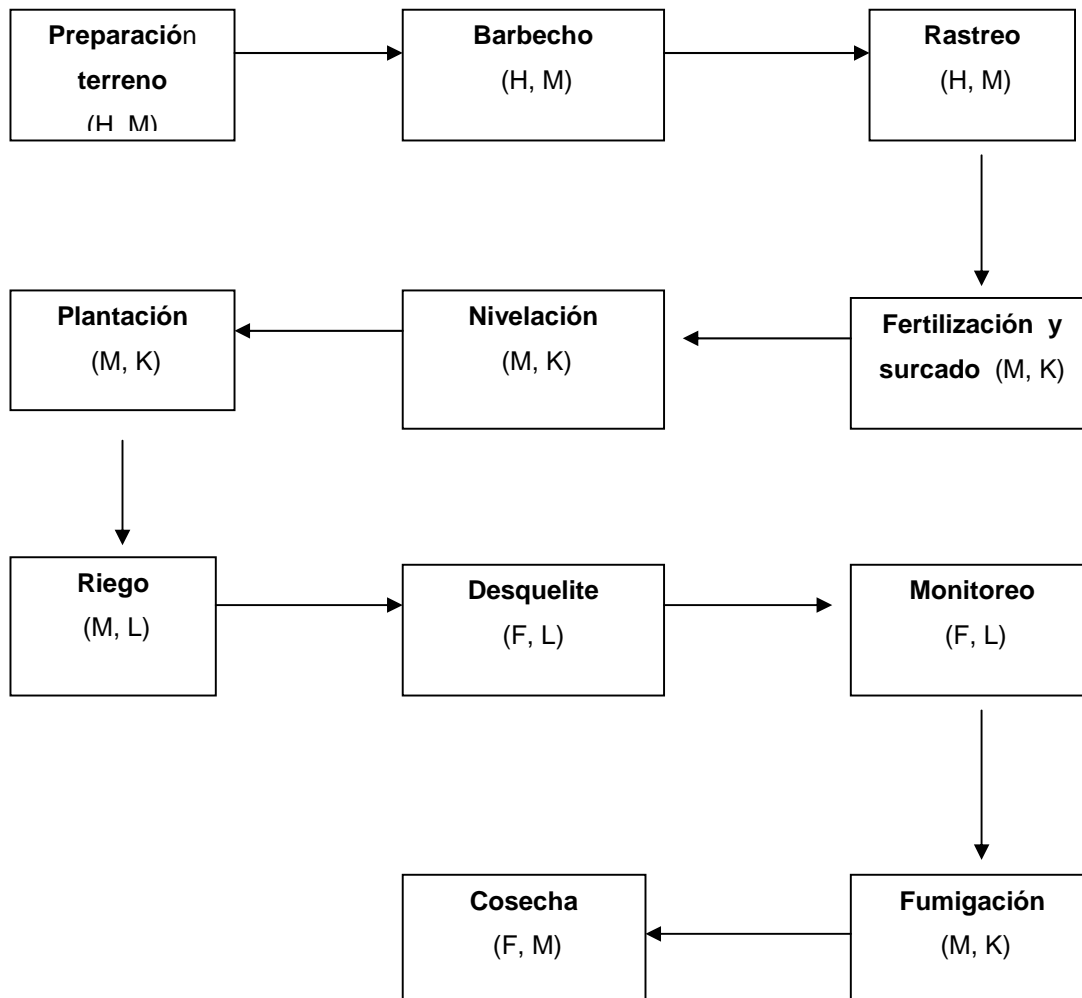
Sigue el transplante, consistente en la colocación en el terreno de cultivo de las plántulas producidas en los invernaderos por una cuadrilla integrada por doce personas (la mayoría mujeres, muy jóvenes) y un "capitán" o mayordomo; a continuación se realiza

⁴ Según las entrevistas realizadas el rendimiento promedio se habría incrementado de 7tn/ha a 10 tn/ha entre los ochenta y noventa, considerando el producto con calidad de exportación.

el primer riego (al cual le sucederán otros nueve), generalmente rodado y realizado por un regador, el que debe tener también algo de experiencia. Después se procede al desquelite (a cargo de la cuadrilla) y a la fumigación, apoyada por el tractor y ejecutada por dos hombres, actividad que se repetirá unas ocho veces más. Continúa el monitoreo, actividad fundamental para tratar de asegurar una baja incidencia de plagas y con ello un buen resultado comercial, desempeñada por mujeres y que requiere cierto nivel de escolaridad, para realizar cálculos numéricos, entre ellos, el porcentaje. Finalmente, la cuadrilla se encarga de la cosecha, a casi cuatro meses de iniciado el ciclo, realizando para ello unos cuatro cortes, que son depositados en camiones para su traslado al empaque. La recolección, es apoyada por una "avioneta", un tractor que tiene una canasta grande, de plástico, adjunta en la parte posterior que marca el ritmo al que deben trabajar los cosechadores quienes lanzan cada cabeza de brócoli cortada al interior de la canasta. Luego todo el producto cosechado se coloca a un costado de la parcela donde se hace una preselección, deshechando aquello que ya no tiene valor comercial, y el resto se deposita en un camión para llevarlo al empaque. En esta labor de acopio y carga, trabajan jóvenes de sexo masculino.

La mano de obra, muy escasa, procede generalmente de pequeños poblados en los que la agricultura es la principal fuente de vida, siendo transportada diariamente en vehículos contratados por el patrón (ver gráfico 1).

Gráfico 1: El proceso de trabajo en el campo



Notas:

F: Labor femenina

M: Labor masculina

K: Labor realizada con maquinaria

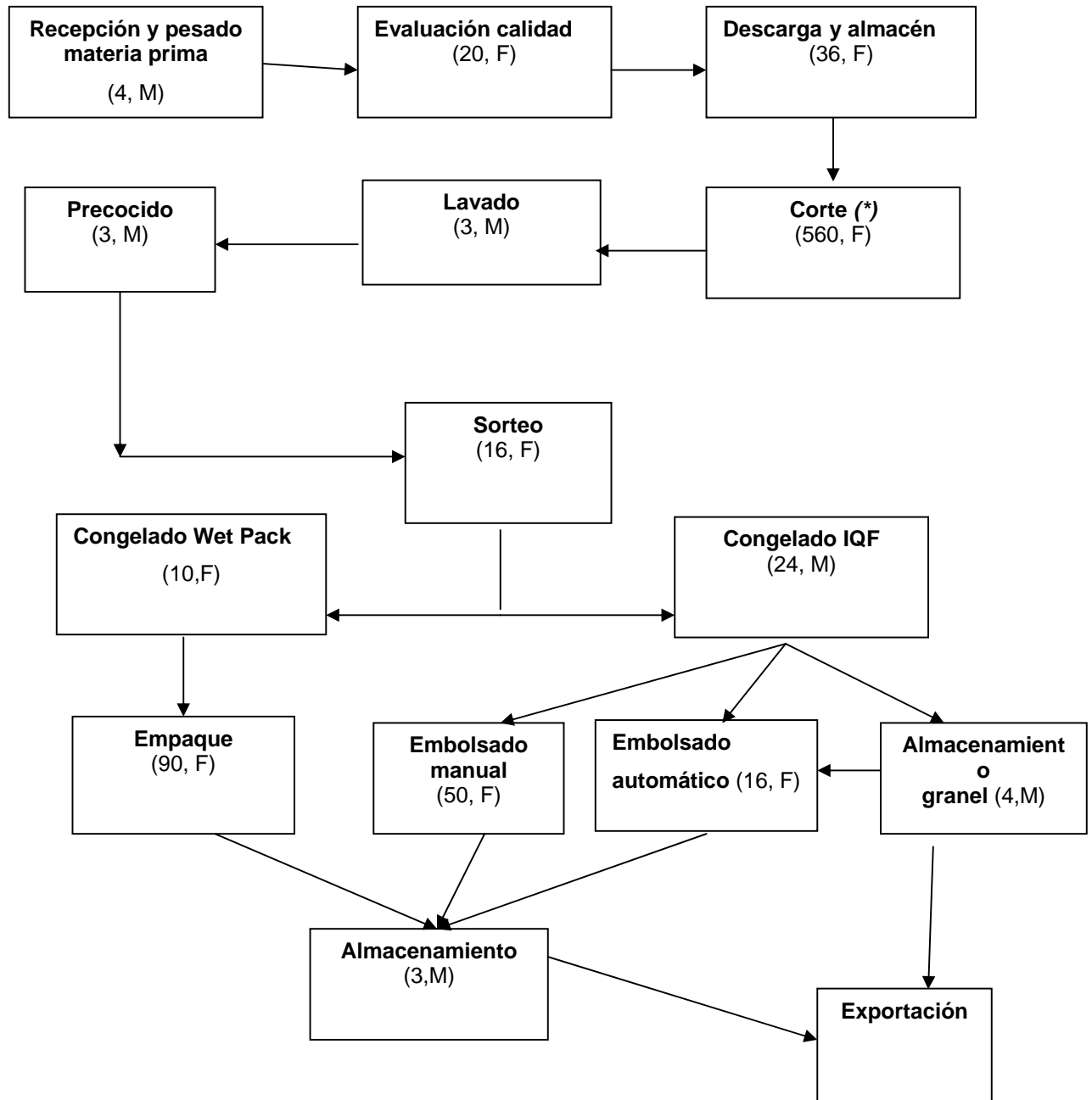
L: Labor realizada manualmente

Fuente: Entrevistas con empresarios, 2000. Elaboración propia.

En las instalaciones de la fábrica, el brócoli cosechado es recibido y pesado en básculas mecánicas, luego se procede a una evaluación de calidad (maduración, daños mecánicos, incidencia de plagas, entre otros aspectos) y luego a su almacenamiento. Todas las actividades requieren una reducida cantidad de mano de obra y mayormente son realizadas por personal masculino, excepto lo que atañe a la calidad que se realiza por muestreo y está a cargo de mujeres. Posteriormente se realiza el corte manual, de acuerdo a las especificaciones de los clientes, con el concurso de personal femenino, fase de enorme importancia ya que de ella depende la presentación del producto y por tanto su calidad, y a continuación la selección del producto según calidades. Luego se pasa a dos tareas mecánicas: lavado, para quitar la tierra y los gusanos, y al precocido, donde el brócoli es hervido para más tarde ser congelado. Esto último puede realizarse de dos maneras, Wet Pack e IQF. Del Wet Pack o congelado en bloque se pasa al empaque, manual, ejecutado por mujeres. En cambio del IQF o congelado individual se sigue en el embolsado, manual o automático (Polybag). En seguida se almacena el producto para su venta en el exterior, en cámaras de refrigeración, operación a cargo de trabajadores que manejan montacargas.

La fase del empaque más intensiva en mano de obra es el corte, el mismo que puede explicar cerca de las dos terceras partes del requerimiento total. Esta función es realizada por mujeres, mayormente jóvenes y solteras, que viven en comunidades rurales, de las cuales son transportadas por camiones contratados por la empresa. Otras etapas que se realizan manualmente y demandan fuerza de trabajo significativa son el empaque de productos congelados en Wet Pack y el embolsado manual de congelados IQF (ver gráfico 2).

Gráfico 2: El proceso de trabajo en el empaque



Notas:

- Cada par ordenado muestra el número de trabajadores y el sexo mayoritario masculino (M) y femenino (F).
 - (*): No incluye trabajadores en centros externos de recorte.
- Fuente: Entrevistas con empresarios, 2000. Elaboración propia.

Antes de evaluar las estrategias adaptativas de las empresas estudiadas, en este marco de intenso cambio tecnológico, de escasez de mano de obra y de fuerte competencia internacional, presentaremos, brevemente, las características de las dos empresas estudiadas.

3.3 Las empresas estudiadas

3.3.1 La empresa MarBran.

MarBran fundada en 1962 por José Martínez Sotomayor y Othal E. Brand para exportar fresa fresca y congelada, contaba con su propia planta de procesamiento y ocupó uno de los lugares más destacados entre las firmas del ramo. En 1978, la empresa fue adquirida por la familia Nieto y dos años después ingresó a la actividad exportadora de brócoli congelado, convirtiéndose en los ochenta en la compañía más importante de este renglón mercantil, por su volumen y calidad. Esta situación se fortaleció desde principios de los noventa al firmarse una alianza estratégica con J.R. Simplot, una firma líder en la comercialización de papas y hortalizas en Estados Unidos y en el mundo, que le permitió alcanzar nuevos mercados y obtener inversión para duplicar su capacidad instalada.

Marbran tiene cuatro unidades de producción, tres de ellas en Guanajuato (con una capacidad instalada de 150 millones de libras/año), México, y otra en Guatemala (15 millones de libras/año). En México, la empresa tiene además seis centros de corte externo y dos empresas subsidiarias involucradas en la producción agrícola y en la provisión de insumos y servicios, respectivamente. Las operaciones agrícolas están conformadas por la cosecha anual de 10,000 ha. de tierras, 45% de las cuales es controlada directamente por MarBran y el 55% restante es contratada con agricultores.

Además de brócoli y coliflor congelados, la fábrica procesa también otros vegetales (coliflor, col de Bruselas, calabaza amarilla y verde, okra, pimiento, zanahoria, espinaca) y frutas (mango y fresa). Recientemente MarBran ha iniciado la producción orgánica de brócoli, coliflor y zanahoria congelados, en pequeña escala. La empresa ofrece los congelados en diferentes presentaciones, entre ellas, en bolsas y cajas pequeñas para su venta a nivel minorista y en cajas grandes destinadas a los mercados institucional e industrial (<http://www.marbran.com>).

3.3.2 La empresa Export San Antonio.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, Export San Antonio fue fundada en 1990 como resultado de una inversión efectuada por Refrigeración Nieto⁵; es parte del grupo Nieto que en el área de congelados tiene 5 empresas: El Ovalo (invernadero), Agrícola Nieto (campo), Export San Antonio (empaquete), Flensa (transporte internacional) y Roca Food (ventas internacionales, Texas, Estados Unidos). Export es totalmente mexicana y una de las pocas que cuenta con personal estadounidense, el cual trabaja en la comercializadora.

El empaque tiene una capacidad instalada de 100 millones de lbs. anuales, en tres turnos. Las hortalizas procesadas son brócoli (72% del volumen total)- que se empaqueta todo el año, aunque la temporada pico se registra entre setiembre y marzo, con un descenso en el verano, porque no hay producción en El Bajío; coliflor (10%), zanahoria (10%), calabaza amarilla (8%) y calabaza verde (4%). La zanahoria sustituye a la coliflor (entre abril y agosto) y las calabazas al brócoli (de mayo a junio). La empresa se abastece, en similar proporción, de materia prima procedente de sus propios campos y por medio de contratos, requiriendo al año la producción de 9,000 ha.

3.4 Las estrategias adaptativas:

3.4.1 En la empresa Marbran

Hasta 1984, la empresa sólo procesaba brócoli. Después incorporó la coliflor y desde principios de los noventa sumó más vegetales, entre ellos el ejote importado, la zanahoria (con un gran auge en su presentación en IQF), la calabaza verde y amarilla, así como el espárrago verde y la espinaca (aunque estos dos últimos ya no se procesan). Esta diversificación que permitió preparar mezclas de verduras tuvo como nortes ganar mercados, presentar productos diferentes a los clientes y evitar la saturación con el brócoli y coliflor.

La firma ha impulsado un proceso de desestacionalización de la producción, aunque este esfuerzo no ha sido suficiente para mantener un ritmo estable de actividad. Hace unos diez años, la producción subía a partir de setiembre, llegaba a su máximo en diciembre-enero y descendía casi a cero en marzo. Ahora el pico se mantiene, pero entre

⁵ Los propietarios de MarBran y Export San Antonio pertenecen a un mismo grupo familiar, aunque

marzo y agosto se produce algo más. En parte esto se explica porque la empresa se abastece de brócoli procedente del norte del estado, y de otras zonas más distantes, entre ellas Puebla, Distrito Federal, Hidalgo y Michoacán (Ver cuadro 8).

Cuadro 8. Marbran: Estrategias adaptativas

<i>EA</i>	Descripción	Objetivos
Mecanización		
Corte (brócoli y coliflor)	a) Corte mecánico: Se utiliza para el tallo. b) Manual: para el florete, con el objetivo de preservar la calidad "artesanal" del producto.	Reducir mano de obra y costos. Mantener competitividad en mercados "especiales".
Embolsado	a) Manual: b) Automático: Máquina que realiza el proceso de mezclado, embolsado y pesado de hortalizas.	Intensificar uso mano de obra. Atender a un segmento de mercado.
Racionalización		
Extensión temporada	Desestacionalización del cultivo de brócoli ampliando las zonas de producción en la época de veda e incorporando otros vegetales.	Aprovechar óptimamente la capacidad instalada y atender durante todo el año los pedidos de los clientes.
Corte externo	Realizar corte en zonas rurales, bajo administración propia.	Hacer frente a las exigencias del mercado con la mayor flexibilidad posible. Atenuar problemas de supervisión y control de mano de obra.
Mejora salario directo	Incremento por encima de la inflación, incentivos específicos según carga y condiciones de trabajo y responsabilidad, bono por productividad.	Equilibrar salarios; reducir rotación.
Mejora salario indirecto	Ninguna prestación adicional a las legales, excepto servicios de transporte y comedor subsidiados.	Reducir rotación
Capacitación	Cursos de valores.	Forjar identidad con empresa; reducir rotación.

Fuente : Entrevistas con funcionarios de empresas congeladoras.
Elaboración propia.

En el procesamiento, los procesos clásicos son el IQF y el Wet Pack. El IQF se ha diversificado en presentación, de cajas grandes (totes), a cajas medianas y después al embolsado (manual y automático) mientras que El Wet Pack se distribuye a los supermercados en cajitas parafinadas. El primero ha desplazado al segundo a partir de los noventa en cuanto a volumen procesado con la introducción del embolsado automático (Polybag) para empacar pequeños volúmenes de vegetales solos y mezclados

ambos negocios son independientes.

que han facilitado el consumo final, pues como el proceso IQF congela cada pieza de manera individual, permite que el consumidor tome de la bolsa sólo la porción requerida y guarde el resto en el congelador sin que el remanente pierda calidad⁶. Esto no ocurre en el proceso Wet Pack donde la verdura se congela en bloque y para comer una fracción de éste se debe descongelar todo.

Por su parte, el embolsado manual no desaparece porque sigue siendo utilizado para presentaciones de mayor tamaño, como los spears de 3 a 5 pulgadas, mientras que el automático se utiliza para cortes inferiores a 2.5 pulgadas.

El procesamiento IQF ha recibido otro impulso con la demanda de hortalizas congeladas orgánicas, es decir cultivadas y transformadas sin sustancias químicas. Esta variante productiva, de muy pequeña escala (a juzgar por la superficie cosechada) se inició hace tres años y permita la exportación de verduras a granel o embolsadas

Respecto a la vía modernizadora, no se busca automatizar todos los procesos sino aquellos en los que el desplazamiento de mano de obra no perjudique la calidad del producto, exista una recuperación de la inversión en el corto plazo (un año), hayan ventajas en el mercado por una mejor realización de ciertos procesos (presentación, etiquetado, etc.). La mecanización, por tanto busca que la empresa se adapte nuevas tendencias del mercado, intensificar el uso de la mano de obra y resolver problemas de control.

El corte siempre ha sido mixto. En tanto el tallo se cercena automáticamente el florete debe cortarse de modo manual para mantener la calidad del producto semejante a la “artesanía en barro”. La opción mecanizada, además, es difícil para cortes pequeños, floretes de dos pulgadas y tallos de una pulgada, obteniéndose un resultado muy heterogéneo en los atributos exigidos por los mercados internacionales.

La mecanización del embolsado, si bien contribuye a intensificar la producción, no se ha realizado principalmente para sustituir mano de obra. Responde a los cambios en la demanda con relación a la presentación de los productos, al requerirse paquetes muy pequeños y precisos (de 16 a 20 onzas).

Con excepción del corte, en el que labora el grueso de los obreros, la mecanización si puede darse en otros puntos del proceso: recepción, blanqueado,

⁶ La introducción de la máquina de embolsado automático puede contribuir a modificar la rígida división del trabajo existente en los empaques de congelados, pues en el proceso de embolsado

empacado, pues se reduce la mano de obra, se incrementa la productividad y disminuyen las mermas sin problemas de calidad del producto. Sin embargo, el grueso de la fuerza de trabajo está en la preparación del producto, en el corte manual. Después de esta fase, todo lo demás puede ser automatizado.

No obstante, en algunas actividades pueden presentarse obstáculos técnicos a la mecanización derivados del número de cortes. Este es el caso del transporte al área de recorte en banda, en que en los ochenta otra empresa introdujo esta innovación pero no tuvo el éxito esperado ya que la calidad del corte era menor, lo cual se debió a que como cada trabajador cortaba y depositaba el producto en la banda, era difícil supervisar la operación, registrándose, por consiguiente, una pérdida de control de la calidad del producto (tamaño, apariencia) pues los cortes eran menos cuidadosos. Además, se incrementaba la proporción de las mermas, ya que todas las cortadoras escogían el producto de mejor calidad y el resto ya no se recuperaba. Este sistema puede ser utilizado satisfactoriamente si el abanico de cortes es reducido, como ocurre actualmente con una empresa transnacional. Pero en MarBran, que maneja muchos tipos de corte, la supervisión es más complicada.

En cuanto a la orientación racionalizadora, MarBran privilegia la descentralización de la etapa de corte bajo su propia administración, la desestacionalización de la actividad y un manejo discreto de incentivos económicos.

El corte externo propio, en el que actualmente trabajan alrededor de 700 cortadoras en seis centros de corte, se inició hace unos doce años porque la empresa ya no podía tener en sus instalaciones a todos los trabajadores necesarios para realizar esta actividad de acuerdo al volumen de producción. El corte propio se realiza para tener una respuesta rápida y competitiva ante la demanda de los clientes, en cuanto a volumen, calidad, tipos de cortes y costos. En el mediano plazo, se pretende trasladar completamente el corte a comunidades rurales, en las que hay mujeres dispuestas a trabajar en horarios flexibles que les permiten, al mismo tiempo, atender las obligaciones domésticas. Para la empresa esta vía es atractiva pues se reducen los costos de transporte, comedor, y los problemas de control derivados de la concentración en la fábrica de un número elevado de obreros. De este modo, es posible apreciar, en el caso de las empresas congeladoras, la aplicación del trabajo a domicilio, muy difundido por las maquiladoras en el sector textil.

hay una fuerte interacción entre los obreros que posibilitaría la formación de equipos de trabajo.

La decisión de descentralizar el corte se debe también a la aguda escasez de mano de obra motivada por la instalación de las maquiladoras de ropa desde hace dos años. Una de tres las unidades de MarBran, ubicada a 3 km. De Jaral del Progreso, era a principios de los noventa, era la única fuente de trabajo para las comunidades circunvecinas. Pero ahora hay más competencia y mayor rotación de personal, pues las otras congeladoras ubicadas en Celaya y Villagrán, por la escasez de fuerza de trabajo se han visto obligadas a pagar el transporte- prestación legal que sólo beneficiaba a los jornaleros- y cada vez reclutan a los trabajadores de distancias mayores, llegando en algunos casos a viajar tan sólo de ida, casi dos horas.

Sobre todo en zonas rurales, hasta hace poco, las congeladoras habían sido el punto a seguir por sus salarios y condiciones de trabajo, pero ahora han sido desplazadas por las maquiladoras de ropa que "prácticamente contratan a todo aquel que se ofrece a trabajar a cambio de salarios más altos, cinco días de trabajo a la semana (de lunes a viernes) y horario diurno". En este nuevo escenario, se han hecho visibles las limitaciones que caracterizan al empleo en las procesadoras de hortalizas: actividad variable a lo largo del año, temporalidad en el empleo, trabajo en varios turnos, de lunes a sábado y exposición a bajas temperaturas.

Frente a esta situación, la empresa ha tratado de desestacionalizar la producción para evitar los descansos forzados del personal, mejorar los salarios de ciertos puestos según las condiciones de trabajo y la responsabilidad involucradas y, de modo adicional, ha dispuesto el pago de un bono semanal por productividad, de acuerdo a ciertos estándares de calidad, seguridad, ahorro de materia prima, entre otros. Además, esta fábrica ha establecido desde hace tres años diversos programas de capacitación en valores, buscando que los obreros se sientan parte de la empresa y satisfechos con su trabajo⁷.

En MarBran los trabajadores no tienen sindicato que pueda servir como mecanismo para que los trabajadores presenten sus demandas colectivamente y puedan contribuir de un modo decisivo en la configuración del mercado laboral. La empresa prefiere establecer con los trabajadores un "trato directo, abierto" para conocer sus puntos de vista y tratar de atenderlos, en lugar de negociar con una organización laboral.

⁷ En 1988, esta empresa afrontó una huelga en una de sus unidades productivas debido a una protesta relativa al reparto de utilidades. Al término de la misma, luego de un proceso judicial, la empresa pagó la indemnización correspondiente a los líderes y los despidió; pero no ha

Se acuerdo a las entrevistas realizadas se puede plantear que esta empresa no se orientará por una mecanización completa. El corte de la cabeza del brócoli no se mecanizará porque la materia prima no es homogénea y el mercado demanda un corte de calidad artesanal, hecho a mano. Sin embargo, están avanzados los estudios para mecanizar una fracción (la mitad) del corte del florete que será destinado a mercados poco exigentes. La otra mitad seguirá cortándose manualmente, para mantener la característica artesanal del producto.

Igualmente, se dará mayor peso al empaquetado en Polybag pues es la presentación cuya demanda presenta el mayor crecimiento en el mercado internacional. “El producto Polybag sigue el principio de la pizza precocida en los restaurantes, pues se compran materias primas vegetales y luego se preparan las mezclas; después el producto se desembolsa y se calienta”. “Hay una fuerte tendencia hacia la preparación de platos de verduras y también de platos completos- incluyendo verduras-, listos para desempaquetar, calentar y consumir”, uno de los signos de las nuevas pautas de consumo en el mundo desarrollado, aspecto que fue analizado en el capítulo II.

En resumen, esta empresa busca una “automatización híbrida, parcial y no total, porque si lo último ocurriera, el producto no sería de calidad ya que el detalle fino, es decir, el corte, se hace a mano”. De este modo se espera reducir el requerimiento de fuerza de trabajo, intensificar la producción y reducir costos. “Todo esto, a su vez, puede permitir trabajar con una plantilla estable de trabajadores, de menor tamaño, y reducir el concurso de los temporales”.

3.4.2 En la empresa Export San Antonio

Export San Antonio también ha realizado diversos esfuerzos para resolver sus problemas productivos, destacando la mecanización mixta, la desestacionalización de la producción, el corte externo y la estabilización de la mano de obra (Ver cuadro 9).

Export San Antonio, de manera semejante a MarBran, duplicó en 1996 su capacidad instalada e introdujo las líneas de embolsado manual y automático; cambió equipo (compresoras, calderas), adquirió una cortadora para trozar brócoli en cubitos, otra cortadora de zanahoria y peladoras abrasivas.. Pero esto no significa una “mecanización

reconsiderado su decisión de contar con un sindicato. Esta es una diferencia importante con Export San Antonio, como se verá posteriormente.

total sino también parcial, un proceso mixto, para lo cual ha invertido en maquinaria y equipo que presente una recuperación rápida (de uno a dos años)".

De acuerdo a las señales de la demanda externa, la empresa está otorgando un mayor énfasis en el embolsado automático de productos IQF (congelado individual), que ha desplazado al Wet Pack (congelado en bloque).

Cuadro 9 Export San Antonio: Estrategias adaptativas

<i>Estrategia adaptativa</i>	Descripción	Objetivos
<i>Mecanización</i>		
Corte (brócoli y coliflor)	a) Corte mecánico: Se utiliza para el tallo. b) Manual: para el florete, con el objetivo de preservar la calidad "artesanal" del producto.	Reducir mano de obra y costos. Mantener competitividad en los mercados "especiales".
Pelado (zanahoria)	Mecánico.	Reducir mano de obra y costos
Embolsado	a) Manual: b) Automático: Máquina que realiza el proceso de mezclado, embolsado y pesado de hortalizas.	Intensificar uso de mano de obra, atenuar problemas de control, y atender a un segmento de mercado.
Racionalización		
Extensión temporada	Desestacionalización del cultivo de brócoli e incorporación de la zanahoria y calabaza en la época de veda.	Aprovechar óptimamente la capacidad instalada, atender todo el año los pedidos de los clientes.
Servicio recorte externo	Delegar el servicio de recorte a empresa contratada.	Hacer frente a escasez de mano de obra; cubrir volumen procesado (cuando se excede la capacidad de la planta o ante pedidos urgentes). Atenuar problemas de supervisión y control de mano de obra.
Mejora de salario directo	Tabulador de salarios, incremento por encima del salario mínimo, incentivos por productividad.	Equilibrar salarios; reducir rotación.
Mejora de salario indirecto	Mejorar prestaciones de ley y establecer otras vinculadas a la antigüedad, asistencia y al tipo de empleo, incremento de salarios por encima de la inflación.	Reducir rotación
Capacitación	Cursos de valores.	Forjar identidad con empresa; reducir rotación.
Sindicato	Promover formación sindicato	Mejorar el ambiente laboral

Fuente : Entrevistas con funcionarios de empresas congeladoras. Elaboración propia.

El Wet Pack está destinado al abastecimiento de los restaurantes, pues "se toma una cajita de verdura para cinco personas y se descongela todo. En cambio, el Polybag, que es el embolsado de vegetales congelados en IQF, está dirigido a familias muy

pequeñas, que utilizan raciones reducidas de vegetales y guardan el resto, sin necesidad de descongelarlo todo”.

La desestacionalización de la actividad se ha realizado prolongando el procesamiento de brócoli e introduciendo la zanahoria en el verano, cuando el primero escasea por la veda en El Bajío, pero no se logra utilizar a plenitud la capacidad instalada, razón por la cual la producción desciende sensiblemente y la empresa procede al mantenimiento de las instalaciones, a conceder vacaciones un segmento de trabajadores y a rescindir el contrato al resto.

El corte del florete será realizado de manera manual y mecánica, atendiendo mercados diferentes y se espera que en el mediano plazo la máquina cortadora ya esté operativa “lo cual permitirá disminuir la presión existente por la escasez de mano de obra”.

Debido a las exigencias de los importadores las congeladoras han otorgado un gran peso a la calidad. Export coloca un gran énfasis en rigurosos e imprescindibles procesos de certificación internacional relativos a la seguridad del producto y realizados por compañías privadas con la finalidad de exportar, sosteniendo que estos procedimientos también repercuten en la estructura organizativa de los empaques. Los certificadores, así como los propios clientes, están interesados en conocer si los diferentes jefes o gerentes de área reportan sus resultados ante un funcionario de mayor jerarquía o establecen controles entre ellos; siendo la primera alternativa la óptima para los evaluadores, pues el funcionario de mayor nivel exigirá resultados a cada uno de los jefes o supervisores, mientras que en el segundo puede haber acuerdos entre éstos para perdonarse los errores.

Por sus elevados costos de transacción (administración e infraestructura), el corte externo propio no es una alternativa adecuada para la empresa, siendo su preferencia la subcontratación de esta operación para evitar la saturación de los servicios en la fábrica y problemas de control. El funcionario sostiene que “En Cortazar hay varias maquiladoras que realizan esta actividad bajo contrato, la que se ve facilitada porque la gente no sale de la ciudad, el horario de trabajo del centro de corte le permite atender las obligaciones domésticas y le gusta que el lugar de trabajo esté cerca de su casa”.

La subcontratación del corte, entonces, delega en otras empresas la realización de la actividad, lo que permite a las congeladoras reducir sus costos de operación de manera flexible, pues a las subcontratistas se les solicita encargarse del corte manual de brócoli, coliflor, zanahoria, entre otros vegetales, según especificaciones precisas en tamaño y

calidad. Un empresario celayense dedicado a esta actividad sostuvo que el contrato se hace por un número específico de libras, siendo la mano de obra la variable de ajuste. El corte de coliflor se realiza entre septiembre y mediados de diciembre, y el de brócoli de diciembre a mayo. Manifestó que este tipo de empresas no es muy numeroso, estimando que existen alrededor de diez en todo El Bajío.

Export San Antonio enfrenta un entorno mucho más competitivo por la mano de obra. Al inicio de sus operaciones, la oferta de fuerza de trabajo era abundante, y esta principalmente se conseguía de poblados (Sta. Rosa, Los Ángeles, Juventino Rosas, Cortazar), ubicados a veinte minutos de distancia. Posteriormente, con la competencia, el reclutamiento se extendió a otras zonas (Jaral del Progreso, Cerro La Gavia, San Bernardino a Salamanca), llegando el tiempo de desplazamiento en algunos casos a 40 minutos. A partir de 1997, la situación se ha tornado más difícil, y el radio geográfico de reclutamiento se ha ampliado, llegando hasta visitar ranchos ubicados en Salamanca, a 60 minutos de viaje.

Esto se debe a que en la región operan industrias que significan una mayor disputa por la fuerza de trabajo, entre ellas, Bachoco – producción de carne de ave - y MABE –electrodomésticos-, al ofrecer empleos más atractivos tanto económicamente como en condiciones de trabajo; situación que obliga a Export a mejorar sustancialmente los salarios y prestaciones así como la continuidad en el empleo. Esta pugna por los asalariados es menor en Irapuato, donde operan dos de las tres unidades productivas de Marbran, debido a que la competencia se da con las maquiladoras de ropa, las que ofrecen un salario ligeramente mayor, una jornada laboral sólo diurna, de lunes a viernes, aunque los empleos presentan una mayor estacionalidad que en las congeladoras.

Para enfrentar esta orientación la firma ha establecido, desde varios años atrás un conjunto de incentivos destinados a mejorar los salarios directos e indirectos de los obreros. Entre los primeros se encuentran la instauración de un tabulador de salarios y de incentivos por productividad, y entre los segundos la mejora de las prestaciones de ley así como la creación de otras adicionales. Igualmente, se está aplicando un programa de capacitación en valores para promover la forja de una identidad de los trabajadores con la empresa.

En cuanto a las relaciones laborales, la creación de un sindicato auspiciado por la firma es una de las innovaciones organizativas más importantes en un ambiente empresarial en el que las organizaciones sindicales son vistas negativamente, por diversas razones. Esta iniciativa se plasmó hace tres años, después de un intento de huelga debido al malestar de los obreros por un reparto anual de utilidades que juzgaron insuficiente. Export San Antonio considera que “el sindicato es adecuado para manejar mejor las relaciones laborales” y que “los trabajadores son nobles, no conocen mucho de los aspectos sindicales, pues proceden del campo y tienen un nivel de escolaridad muy bajo, casi sin primaria”. Para la formación del sindicato, se contó con la asesoría de la CTM.

En resumen, esta empresa también ha optativo por una estrategia mixta, que va de la mecanización de ciertos procesos, incluido el corte de manera parcial, hasta mejorar sustancialmente los salarios directos e indirectos para estabilizar la mano de obra, promoviendo además, con este objetivo, la formación de un sindicato.

3.5 Síntesis del capítulo

En El Bajío, las congeladoras tratan de desarrollar nuevos productos y nuevos mercados, en un entorno crecientemente competitivo, en el que hay mayor oferta frente a un estancamiento de la demanda y un descenso sustancial de los precios reales. A nivel interno, estas organizaciones muestran preocupación por el incremento de los costos de los servicios públicos, la sobrevaluación del tipo de cambio y sobre todo la escasez de mano de obra, ya que esta presenta niveles de rotación muy elevados. Pero todas esas presiones no implican la opción por una vía exclusivamente modernizadora, pues los cambios tecnológicos registrados no han conducido a una total mecanización del proceso productivo agrícola y de empaque. Por el contrario, las empresas establecen "estrategias adaptativas" particulares de acuerdo a sus características productivas, a su historia y su entorno.

El análisis de las dos empresas trae a colación similitudes y diferencias en las estrategias adaptativas seleccionadas por ambas, con un impacto diverso sobre la estructura del mercado de trabajo, como se verá en los dos siguientes capítulos. La semejanza más notoria es que las dos empresas tienen estrategias mixtas, combinando la mecanización y la racionalización. Respecto a lo primero, destaca la pretensión de mecanizar el corte destinado a mercados “normales” y conservar el corte manual para

atender mercados más exigentes con productos “artesanales”. “Se trata de combinar la velocidad del trabajo industrial con la lentitud del trabajo artesanal en función de los clientes, para mantener la competitividad, pues el incremento de la intensidad de uso de la mano de obra tiene un límite en la calidad del producto ya que una mayor velocidad en el corte puede dañar el florete y elevar las mermas”. Por tanto, La automatización puede realizarse en la recepción de la materia prima y en el embolsado, sellado, cerrado y pesado de cajas. Igualmente, se tiende a mecanizar la operación de embolsado de verduras, buscando intensificar la producción y atender a un mercado que presenta una demanda creciente. En cuanto a lo segundo, si bien las dos fábricas se ha esforzado por desestacionalizar la producción, aunque por diferentes vías, y lo mismo han hecho al descentralizar el corte, también por sendas disímiles (propio y contratado), contrasta el tratamiento diferenciado a la mano de obra, en un contexto de escasez de la misma. La empresa más antigua no ha realizado esfuerzos muy significativos para mejorar los salarios directos e indirectos de los obreros mientras que, por el contrario, la empresa más reciente sí lo ha hecho, incluyendo la formación de un sindicato.

Está claro que las dos empresas muestran diversos énfasis en los elementos conformantes de sus estrategias adaptativas siendo la diferencia mayor en lo relativo al trabajo. MarBran parece buscar más una flexibilidad cuantitativa en el uso de la fuerza de trabajo, mientras que Export San Antonio se orienta a generar mecanismos para tratar de estabilizarla. Esto, como se ha visto, se explica parcialmente por la mayor competencia por los asalariados en la región en la que la segunda empresa está localizada. La otra parte de la explicación puede encontrarse en que Export percibe en el mediano plazo mayores dificultades respecto al flujo y control de la mano de obra y por tanto se orienta a generar empleos más atractivos debido a que tendría un mayor dominio que MarBran, respecto del valor agregado generado por la actividad, siguiendo la hipótesis de Friedland, Thomas y Barton (1981).

¿Cómo se traducen estas estrategias adaptativas en la estructura del mercado de trabajo? ¿Presentan ambas empresas diferentes relaciones laborales? ¿Qué semejanzas se pueden encontrar, al respecto, entre ellas? ¿Que factores contribuyen a explicar estas situaciones diversas? ¿Cuáles son los usos de la flexibilidad laboral por parte de las dos firmas? En los próximos dos capítulos se tratará de dar algunas respuestas a estas interrogantes.

Capítulo IV. Los impactos en el mercado de trabajo. La fase agrícola

En este capítulo se evalúan los impactos de las estrategias adaptativas seleccionadas por las dos empresas sobre el mercado de trabajo agrícola, presentando previamente dos aspectos relevantes para la comprensión del mismo. Por un lado, la forma en que se organiza la producción y el procesamiento de brócoli, y por otro, las características del mercado laboral en los ochenta, que podría asimilarse a la categoría de “no estructurado”.

4.1 La actividad de congelados y el mercado laboral:

En términos de la presente investigación, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos de la forma en que se organiza la producción agrícola y el procesamiento del brócoli por sus impactos en el mercado laboral:

- El cultivo es intensivo en mano de obra, demandando en el ámbito agrícola unos 120 jornales/ciclo/ha. Esto significa que anualmente se generan 3.7 millones de jornales, considerando una superficie de 31,060 ha registradas en el 2000. El ciclo del cultivo de brócoli es de cuatro meses y puede repetirse otra temporada más pero la existencia de la veda durante tres meses impide que la producción se extienda al resto del año.
- El requerimiento de mano de obra es estacional. No puede alargarse durante todo el año porque enfrenta una restricción en la existencia de la veda durante tres meses en el verano, situación que obliga a las empresas a) trasladar el cultivo a otras zonas del estado o fuera de él, ó a sembrar otro cultivo (hortaliza o granos). La movilidad espacial del cultivo hacia las zonas libres de veda determina una segmentación geográfica del mercado laboral.
- Las empacadoras se abastecen principalmente a través de la agricultura de contrato (59.1% del total sembrado en el 2000)¹. Esto significa que en términos legales dichas empresas no tienen ninguna responsabilidad sobre la compra-venta de mano de obra. Además, los contratos se establecen con productores que en promedio no son muy grandes, lo cual complejiza más las relaciones laborales, pues los productores pequeños generalmente no tienen la suficiente capacidad económica para retribuir adecuadamente a sus jornaleros en términos de salarios y prestaciones.

¹ La proporción de tierras contratadas respecto al total en las cuatro mayores empresas es la siguiente: MarBran (55.0%), Export San Antonio (40.0%), Birds Eye (100.0%) y Gigante Verde (100.0%), en 2001; Echanove (en prensa).

- El brócoli es intensivo en mano de obra y se ha registrado la introducción de importantes innovaciones tecnológicas de tipo agronómico, biológico, mecánico y químico que han contribuido a elevar los rendimientos y a reducir el requerimiento de fuerza de trabajo. Sin embargo, la cosecha se sigue realizando a mano, pues el corte mecánico da como resultado un producto de baja calidad que no es muy aceptable por los consumidores.
- Los productos congelados, que pueden ser almacenados, son susceptibles de una competencia de bajos costos proveniente de todo el mundo.
- En el congelamiento de hortalizas una importante proporción de los costos de producción, aproximadamente una tercera parte, es explicada por la mano de obra.
- A nivel de empaque, la demanda de mano de obra también presenta una estacionalidad que puede ser atenuada en la época de baja producción de brócoli en el Bajío, durante el verano, con el procesamiento de la hortaliza producida en otras zonas y de otras hortalizas sustitutas que no están sujetas a la veda, principalmente la zanahoria y la calabacita.
- El mercado laboral hortícola en El Bajío aparentemente se caracteriza por ser “no estructurado”, noción que según Fisher (1951) remite a la imagen de empleos poco seguros, con reducidas posibilidades de mejoría y débiles lazos (comunitarios, antigüedad, pensiones) que vinculen al trabajador con el puesto de trabajo, así como una desprotección desde el punto de vista de la negociación colectiva y legal. En las fábricas de congelados, pese a que la producción de congelados se extiende por casi todo el año, se hace uso de una flexibilidad “neoclásica” que tiene a la mano de obra como la variable de ajuste ante las fluctuaciones de la actividad, razón por la cual una proporción importante de la población trabajadora se ve obligada a descansar varios días a la semana durante ciertos meses del año (Marañón, 2002a).
- Se demanda mayormente fuerza de trabajo femenina debido a su supuesta mayor delicadeza y docilidad para realizar el corte y selección de hortalizas. Sin embargo, en torno a la segregación ocupacional según género, parecería estar configurándose una nueva tendencia. Como en la mayoría de los mercados de mano de obra agrícolas del país, en El Bajío las empacadoras demandan mano de obra mayormente femenina² para realizar labores de corte y selección de hortalizas debido a sus supuestas habilidades “naturales”, mientras que los hombres se desempeñan en labores que exigen fuerza física

² En las empacadoras, la presencia femenina es superior a las tres cuartas partes de la población laboral total.

(empaques, carga y descarga), lo cual dificulta la formación de trabajadores polivalentes que puedan ocupar cualquier puesto (Marañón, 1999a).

- En algunas zonas del Bajío esta situación parecería estar cambiando, pues con la instalación de nuevas maquiladoras (en los ramos automotriz y textil, principalmente), la demanda de trabajo se ha incrementado y para las empacadoras tanto de hortalizas frescas como congeladas es más difícil conseguir trabajadores, así que varias de ellas han tenido que incorporar mano de obra masculina a la selección o el corte, la misma que se desenvuelve con una elevada capacidad³.
- Estos hechos sugieren que, aparte de razones culturales, la actual división sexual del trabajo en los empaques tendría un factor explicativo en la abundancia relativa de mano de obra femenina respecto de la masculina, por lo que si esta situación cambia significativamente, los empresarios pueden verse obligados a modificar los criterios con los que demandan mano de obra, para adecuarse a las variables condiciones del mercado de trabajo (Marañón, 1999a)⁴.
- Como se vio en el capítulo anterior, las empresas en El Bajío no han mecanizado totalmente el cultivo del brócoli pues el corte sigue siendo manual, aunque se haya introducido maquinaria para agilizar la cosecha e intensificar el uso de la mano de obra. Es de esperarse que cada empresa presente una estructura del mercado laboral agrícola diferente.
- La producción de brócoli se organiza en las dos zonas productivas: El Bajío y el norte del estado. En El Bajío la veda para evitar la propagación del Dorso del Diamante está vigente entre mayo y la primera quincena de junio, así que las últimas plantaciones se registran entre la segunda quincena de diciembre y la tercera semana de enero. En la región norte, las plantaciones están permitidas entre el 1ero. de marzo y el 15 de setiembre, para obtener las últimas cosechas a fines de diciembre y la veda cobra vigencia entre enero y las dos primeras semana de febrero. Ya que la mayor parte de la producción que abastece a las empacadoras procede del Bajío, cuando en esta región cobra vida la veda en el verano, la oferta procedente del norte y otras regiones resulta insuficiente para mantener el ritmo de actividad y de empleo en las fábricas. En dicho período se introducen también otras hortalizas.

³ Sobre este punto ver Lara (1998) y Massieu (2001).

⁴ Sobre estas nuevas tendencias ver Lara (1997) y Massieu (2001).

4.2 ¿Persistencia del mercado laboral no estructurado?

Aparentemente la actividad de las empresas congeladoras de hortalizas genera un mercado laboral con una demanda de mano de obra cuantitativamente importante pero de carácter estacional al mismo tiempo que enfrenta un mercado internacional que basa su competencia en la utilización de mano de obra barata, especialmente femenina.

Estos empleos precarios, debido a su carácter temporal, a los bajos salarios recibidos se asemejan a lo que sería un mercado de trabajo "no estructurado" y serían una constante en la historia laboral agrícola de El Bajío, pues Wilcox (1987) en base a los resultados obtenidos a través de encuestas a productores agrícolas de granos y hortalizas planteaba que en la primera mitad de los ochenta el mercado de trabajo agrícola en El Bajío era desarrollado y libre de la gama de arreglos institucionales hallados en la agricultura de otros países en desarrollo (:112), la mano de obra asalariada era casi un "commodity" perfecto que se intercambiaba de manera casual por un salario monetario (:130) y hasta los trabajadores permanentes eran pagados sobre una base diaria.

La autora sostenía que en gran parte estas sorprendentes características del mercado de trabajo se debían al específico desarrollo histórico de la región, pues cuando se encontró plata en el siglo XVI, al no haber poblaciones indígenas asentadas, se trajo mano de obra para la minería y la agricultura -que la proveía de alimentos-, caracterizada por su alta movilidad y desplazamiento libre entre las minas y los campos de acuerdo a la demanda. Esto condujo a un temprano sistema capitalista de empleo asalariado dentro del sector agrícola, en el cual aún los trabajadores permanentes de las haciendas recibían un pago monetario, cuando en otras partes del país frecuentemente raciones de alimentos o lotes de tierra suplían al salario. El crecimiento de la economía atrajo más mano de obra, mayormente indígenas independientes o mestizos, lo cual contribuyó a que el mercado de trabajo continuara mostrando su naturaleza casual. En el siglo XIX, El Bajío fue la región más densamente poblada de México, aún más que el Valle de México, situación que se ha mantenido en este siglo (:140-141).

La alta densidad poblacional y el creciente número de aparceros registrado en el siglo XIX (con la finalidad de fijar mano de obra a las tierras de las haciendas), deprimieron los salarios. Con excepción de Oaxaca, Guanajuato tuvo el menor salario agrícola en 1887; después de la Revolución los salarios no subieron como en el resto del país. Al mismo tiempo, la región central de México se convirtió en la mayor

expulsora de migrantes a Estados Unidos pues la incipiente industria del área fue destruida por las importaciones después de la Independencia y no hubo ninguna obra de irrigación durante el Porfiriato que genera nuevas oportunidades de empleo (Wilcox, 1987:32).

Wilcox (1993) analizó a principios de los ochenta el proceso de determinación de salarios y la estructura del mercado de trabajo agrícola en El Bajío. Respecto a lo primero sostuvo que el nivel de salarios estaba más relacionado con fuerzas no mercantiles que con la interacción de la oferta y la demanda, siendo sus principales hallazgos que a) los salarios no presentaban una variación estacional aunque existía una extrema fluctuación estacional; lo que podría indicar que también en los períodos pico la oferta excede a la demanda b) No existía una influencia importante de un salario institucional o rígido, pues el salario mínimo aunque vigente, era cotidianamente ignorado por los empleadores; c) Si las fuerzas no mercantiles tenían un mayor poder explicativo sobre la determinación de los salarios, se debía a que el mercado laboral presentaba estructuras no competitivas, esto es principalmente grandes empresas oligopólicas que controlaban la demanda de mano de obra (Wilcox, 1993).

Si en los ochenta, los asalariados podían moverse de un trabajo a otro rápidamente en El Bajío, sin lograr desarrollar mayores vínculos con los trabajos, se puede afirmar que la inestabilidad era un aspecto central de la relación laboral, lo cual en los términos de Fisher (1951) se asemejaba a un mercado “no estructurado”. A fines de los setenta, los jornaleros que trabajaban para los agricultores que suministraban hortalizas a Del Monte bajo contrato, carecían de un sindicato que los representara ante los empleadores, y sólo contaban con un empleo estacional o casual y salarios inferiores al mínimo establecido. Los trabajadores de la planta de conservas tampoco tenían un trabajo estable, pues sólo el 7.0% de los 1750 trabajadores era permanente, el resto trabajaba entre cuatro y seis meses al año percibiendo un salario menor al mínimo. Tenían un sindicato afiliado a la Confederación de Trabajadores de México (CTM), que no ayudaba a defender sus intereses (Burbach y Flynn, 1983: 200-201).

En el caso de las empresas exportadoras de fresa congelada ubicadas en Michoacán, las relaciones laborales no escapaban a la pauta general ya mencionada, enfatizándose el autoritarismo de los encargados de personal en una de las empresas estudiadas. Se pagaba a destajo o por día según el tipo de trabajo, la presencia femenina era mayoritaria y más de los dos tercios de las mujeres trabajadoras eran menores a 25 años. Las condiciones de trabajo estaban por debajo de lo legalmente

establecido, pues no habían contratos de trabajo formales ni trabajos permanentes y no existían beneficios sociales; y los sindicatos presentes eran pro-patronales (Arizpe y Aranda, 1989).

A fines de los noventa, la abundancia relativa de mano en la región es una noción que debe evaluarse por sus efectos sobre el mercado de trabajo. El Bajío en la última década ha tendido a una escasez de mano de obra debido a la industrialización y la migración internacional. Por un lado, se han instalado un sinnúmero de empresas industriales de diferente giro y de gran escala (metalmecánica, automotriz, artefactos domésticos, maquiladoras de ropa así como empaques de hortalizas frescas y procesadas) (Henríquez 2000). Por otro, la migración hacia Estados Unidos para trabajar en la agricultura (además de la construcción y servicios) aparentemente ha crecido, reforzándose el denominado sistema binacional de producción agrícola establecido entre California y el Bajío, el cual por un lado provee de mano de obra a la agricultura californiana y de empleo e ingresos vitales para la reproducción del campesinado en El Bajío (Palerm y Urquiola, 1991).

El crecimiento de las maquiladoras de ropa afecta particularmente a las empacadoras de hortalizas ubicadas en Irapuato, ya que los salarios, condiciones de trabajo y la duración semanal de la jornada son mejores. Se paga al destajo, se trabaja un turno fijo por día y cinco días a la semana. En las empacadoras, el salario es algo menor, se trabaja de manera rotativa en dos o tres turnos y además, seis o siete días a la semana (Marañón, 2001). En Celaya, la competencia por mano de obra proviene de las empresas metalmecánicas y de las elaboradoras de alimentos balanceados. Hasta las empacadoras que se ubicaron en zonas rurales no han logrado escapar de este proceso, pues cerca de ellas se han instalado maquiladoras y empacadoras de hortalizas frescas. La disputa por la mano de obra también se produce entre empacadoras. Finalmente, las empresas procesadoras se ven también afectadas estacionalmente por la cosecha de hortalizas (espárrago, jitomate, papa), en la que se paga salarios elevados. Este nuevo contexto de industrialización y de migración internacional, junto a la mayor integración física de la región, por el crecimiento de carreteras y transporte, ha contribuido a que los mercados estén más interconectados y transiten de locales a regionales, agudizándose la competencia por la fuerza de trabajo.

¿Se ha modificado esta situación en los noventa en El Bajío con el crecimiento y diversificación de la agroexportación no tradicional? ¿es posible sostener que la inestabilidad laboral se ha reducido y el mercado tiende a estructurarse? ¿de qué modo impactan sobre la estructura del mercado laboral en El Bajío los cambios

tecnológicos y organizativos? ¿Qué modificaciones se registran en la segmentación sexual del mercado de trabajo?

Finalmente, una revisión concisa del mercado laboral en la región no puede dejar de considerar el papel de los sindicatos, pues éstos pueden desempeñar un papel gravitante en la estructuración del mercado de trabajo si tienen capacidad suficiente para negociar con la empresa los aspectos cruciales del intercambio entre trabajo y capital. De acuerdo con Valencia (1998), los asalariados en Guanajuato son uno de los grupos con menor índice de sindicalización en el país: 5.4% en 1989 (p. 154). La mayoría de los sindicatos se encuentra afiliada a la Confederación del Trabajadores de México (CTM) (p. 155), organización funcional al corporativismo y alejada de la defensa de los intereses de los trabajadores. Los sindicatos tienen mayor presencia en las ramas de petróleo y energía (Salamanca), industria automotriz y alimentos (Irapuato), metalmecánica y alimentos (Celaya) y calzado (León).

Desde los años setenta, afirma la autora, el Frente Amplio de Trabajadores (FAT) ha sido una de las pocas instancias de organización independiente y que cuenta con reconocimiento de las autoridades laborales. La Federación de Sindicatos Autónomos de Guanajuato (FESAG), filial del FAT en el estado, es una organización que integra a 15 sindicatos, que corresponden a empresas del calzado en León, textil y del vestido en Irapuato, industria de la construcción, metal-mecánica, hulera, comercio y de servicios, así como a trabajadores asalariados del campo (p. 155). Hay una tendencia reciente, poco estudiada hacia la formación por parte del empresariado, de sus propios sindicatos nacionales de industria y de comercio. Quiroga (dirigente del FAT) plantea que se trata de sindicatos que han surgido en empresas con más de un centenar de trabajadores en las tres principales ciudades del estado (p. 155).

En la rama de alimentos, de acuerdo con un dirigente entrevistado, tiene una gran presencia el Sindicato Nacional de Trabajadores de Refrigeración y Empaque de Productos Alimenticios, Similares y Conexos, afiliado a la CTM. Este sindicato, reconocido hace una década y media, fue fundado por iniciativa de dos ex-diputados y en el ámbito nacional tiene 16 secciones y agrupa a unos 22,500 trabajadores, de los cuales 10,000 a 12,000 son de planta y el resto eventuales.

Dicha rama productiva en la que se desenvuelve el sindicato comprende a los lácteos, agroindustria de congelados y conservas de hortalizas, carne, galletas, harinas de trigo y maíz, aunque no están comprendidas las actividades de empaque de hortalizas frescas (ajo, espárrago), pues, en general, las empresas no aceptan la idea de contar con un gremio para los asalariados. En Guanajuato, la cobertura del sindicato llega a 8000-9000 trabajadores de la rama de alimentos, el 40% de la fuerza

laboral de las empresas y cuenta con delegados en casi todas las empresas más importantes del ramo de alimentos: Bachoco con sus 4500 a 5000 trabajadores (en Ags., D.F., SLP, Gto, etc.); Gamesa con 800-850 asalariados (entre 1400 y 1600 en la época de alta); Nabisco, con una cantidad igual a la anterior; Export San Antonio con 700 trabajadores de planta (1200 en la época de alta), Birds Eye con 600 a 900 obreros, y Del Monte (260 trabajadores de planta y 700 eventuales). No obstante, hay ciertas empresas grandes que rechazan la posibilidad de que se organice un sindicato (v.g. MarBran) o que aprovechan las ambigüedades existentes en las leyes federales para registrar contratos colectivos "de protección", a través de sindicatos "blancos" en los que los cargos son ocupados por funcionarios de la empresa (v.g. Gigante Verde), sostiene el informante.

La demanda de trabajo es estacional pero se registra una mayor continuidad de la misma en los empaques. Se utiliza mayormente mano de obra femenina, encontrándose que los empleos son precarios lo cual reflejaría la persistencia de un mercado laboral no estructurado, pues estudios realizados en décadas anteriores muestran el uso de la flexibilidad "neoclásica" por parte de las empresas agrícolas y agroindustriales en el uso de la mano de obra.

La posibilidad de que los sindicatos jueguen un rol decisivo en la estructuración del mercado laboral se aleja a medida que se constata que en Guanajuato el nivel de sindicalización es muy reducido con relación a lo que sucede en el país en su conjunto y que además, el tipo de sindicato existente responde a las necesidades de control político más que de defensa de los derechos de los trabajadores.

No obstante, la escasez de mano de obra puede jugar un papel importante en la búsqueda por parte de las empresas de mecanismos tendientes a estabilizar la mano de obra, y por consiguiente, en una mayor estructuración del mercado de trabajo.

Considerando esta realidad socioeconómica, en los siguientes capítulos se analizará el tema laboral en dos empresas, con la finalidad de establecer si más allá de la imagen genérica del mercado "no estructurado" que parecería reflejar la realidad de las relaciones entre capital y trabajo, es posible distinguir diversos grados de estructuración del mercado de trabajo.

4.3 La estructura del mercado de trabajo agrícola: Los casos estudiados

El análisis de la problemática de la estructuración del mercado de trabajo se llevará a cabo con base en las dos empresas presentadas en el capítulo anterior, las que cuentan con ranchos agrícolas propios en los que producen brócoli.

4.3.1 La empresa MarBran

La empresa tiene alrededor de 10 ranchos propios con más de 600 has, en las que planta 45 has/semana de brócoli, 4 has/semana de zanahoria y está realizando pruebas con coliflor orgánica en 20 hectáreas. Los ranchos propios, que existen desde la creación de MarBran, tienen como objetivo asegurar el abastecimiento de la empacadora en etapas críticas en las que desciende la producción por razones climáticas y disposiciones legales (la veda), son la fuente de empleo de 365 trabajadores, un tercio de los cuales son jornaleros. E

Las áreas de cultivo en ranchos propios y rentados se ubican principalmente en el norte del estado. Para el manejo de estos ranchos la firma cuenta con un área administrativa específica (hay otro grupo vinculado a las áreas contratadas), compuesta por un coordinador general, seis encargados de ranchos, dos responsables de la maquinaria agrícola y cinco auxiliares.

4.3.1.1 Reclutamiento y contratación

Dada la insuficiencia de mano de obra agrícola, la empresa no tiene perfiles particulares para ocupar los puestos de trabajo más comunes, desde jornalero a tractorista. Para las labores de campo, se emplea gente de cualquier edad, sexo y escolaridad. Durante la etapa del trabajo de campo en julio de 2000, en el municipio de San Miguel de Allende, al norte del estado de Guanajuato, se encontró cuadrillas en plena época de cosecha, integradas por niños, adolescentes y adultos, mayormente de sexo femenino, que eran amigos o parientes y procedentes del mismo pueblo. Los jornaleros estaban trabajando desde principios de año, realizando labores diversas, de acuerdo a las necesidades del cultivo y eran reclutados de ranchos ubicados a cerca de una hora de viaje en el camión de la empresa.

Para el puesto de tractorista, ya que es responsable de un vehículo costoso, se solicita un trabajador especializado que debe asegurarse que la máquina tenga aceite, agua y haya suficiente presión en las llantas. El candidato, además, debe tener iniciativa y criterio para trabajar. El perfil solicitado sería que contara con secundaria, experiencia, sexo masculino, sin que la edad sea importante. Pero dada la escasez de fuerza de trabajo, la experiencia y la disposición a trabajar son más importantes que la escolaridad.

Como ya se había mencionado en un apartado anterior, al presentar la constitución histórica del mercado laboral en El Bajío, en la agricultura no es significativa la presencia de mano de obra indígena, así que las variables centrales de

la segmentación son la clase y el sexo. Sin embargo, la creciente escasez de mano de obra fuerza orientada criterios más laxos de contratación flexibilizando el requerimiento de sexo, aunque los asalariados proceden de sectores sociales vulnerables

4.3.1.2. Empleo, salarios y prestaciones

Con excepción del mayordomo, no hay personal de base. Se ofrece trabajo permanente a un grupo selecto de trabajadores eventuales que casi nunca descansan: regadores, fumigadores, tractoristas. Sin embargo, fuera del mayordomo, la relación laboral no se plasma en un contrato de trabajo firmado, pues todo es “a la palabra” (Ver Cuadro 10).

Cuadro 10. MarBran: Salarios y tipo de empleo según trabajador agrícola.

Trabajador	Salario	Tipo empleo	Firmó contrato
Peón	50/día	Eventual	No
Regador	500/semana	Eventual	No
Tractorista	600/semana	Eventual	No
Capitán	60/día	Eventual	No
Mayordomo	700/semana	Base	Sí

Fuente: Información proporcionada por la empresa. Elaboración propia.

Por ejemplo, cuando no hay trabajo el tractorista se encarga de limpiar los caminos de pintas las cercas. Los jornaleros también tienen empleo eventual y realizan diversas actividades, entre ellas, plantar, deshierbar, abonar, fumigar, cosechar y realizar el monitoreo de plagas, en diversos lotes, porque las siembras son escalonadas.

La jornada es de 8 horas, incluyendo 30 minutos de refrigerio. Todos ellos tienen las prestaciones de ley, el seguro social, aguinaldo y transporte, pero ninguno tiene vacaciones pagadas (Ver cuadro 11). Sólo el mayordomo goza de prestaciones extras, entre ellas, la pensión para el retiro, y casa con servicios pagados.

La empresa ha tratado de mejorar la eficiencia en el uso de la mano de obra, con resultados positivos. En primer lugar, ha reducido de 14 a 12 el número de jornaleros requeridos para plantar una hectárea de brócoli; en segundo lugar, ha reducido el número de aplicaciones a través de un monitoreo de plagas más constante; ha reducido el diámetro de las cabezas de brócoli aptas para cosechar de 8 a 7 pulgadas, con lo cual el número de cortes disminuye de 5 a 4.

Cuadro 11. MarBran: Prestaciones sociales según clase de trabajador agrícola

Tipo Trabajador	Seguro social	Aguinaldo Navidad	Vacaciones	Transporte
Peón	Si	Si	No	Si
Regador	Si	Si	No	Si
Capitán	Si	Si	No	Si
Tractorista	Si	Si	No	Si
Mayordomo1/	Si	Si	No	Si

Fuente: Información proporcionada por la empresa. Elaboración propia.

Nota. 1/ El mayordomo tiene también la cotización a la AFORE, casa, servicios de agua y luz.

4.3.1.3 La rotación

En el campo, la rotación (es decir, el retiro voluntario) de personal es muy alta debido a la migración hacia Estados Unidos así como a la búsqueda de empleos en las maquiladoras. De acuerdo a un estudio realizado por la empresa, de cada 100 trabajadores contratados, sólo 30 permanecen trabajando. A juzgar por un funcionario entrevistado, esto se debería a que no hay un compromiso por parte de los jornaleros; y a salarios más atractivos a los pagados por la empresa (50 pesos en promedio), ofrecidos para la cosecha de cultivos que presentan precios estacionales altos (espárrago, papa, jitomate), con jornales que llegan a 100 pesos diarios, y para los que se recluta gente de otros estados.

Esto ha provocado que “ya no haya mano de obra varonil para el trabajo en el campo”, a que la gente ya no esté dispuesta a escuchar reclamos, se ha vuelto “muy delicada”, pues “no se le puede exigir un mayor rendimiento, porque se queja del trato”, “mejor no te le acerques”, añade el funcionario entrevistado.

4.3.2 La empresa Export San Antonio

El área agrícola de Export, considerando que se opera en El Bajío (5 ranchos propios, 750 ha.) y en el norte del estado (2 rentados y uno propio, 450 ha), cuenta con alrededor de un millar de trabajadores, y está organizada de la siguiente manera: Un director general, un gerente de operaciones y para cada área un supervisor y un auxiliar. Cada rancho tiene un mayordomo, un jefe de regadores más su equipo, tres capitanes para la plantación, deshierbe y cosecha, respectivamente, y cuadrillas integradas por 15 personas para la realización de cada una de las actividades señaladas.

En la parte específica de operación, la empresa tiene además, en cada rancho, un supervisor de plagas que es apoyado por un grupo de “monitoreras” encargadas de realizar evaluaciones diarias sobre la incidencia de las plagas, un aspecto crucial para la aceptación del producto en el mercado internacional.

4.3.2.1 El reclutamiento y contratación

El reclutamiento se realiza en ranchos y la contratación se realiza según ciertos criterios. Para el puesto de mayordomo se requiere personas mayores de 40 años, de sexo masculino, sin que interese el nivel de escolaridad, pero si con experiencia en el manejo de personal, riegos, conocimiento de tipos de corte y maquinaria. El puesto de tractorista puede ser ocupado por una persona de sexo masculino, con un rango de edad de 18 a 40 años, con primaria concluida, y que tenga experiencia. Export presenta dos puestos adicionales, supervisor de plagas y las monitoreras, que se encargan de realizar la evaluación de plagas en cada parcela (Ver cuadro 12).

El supervisor mencionado debe tener 30 años, sexo masculino, haber alcanzado la preparatoria, aunque carezca de experiencia previa. Las monitoreras preferentemente deben ser de sexo femenino, porque “son cuidadosas y pacientes”, saber leer y escribir para ser capaces de llenar los reportes en base a los cuales se toma la decisión de fumigar o no el cultivo. El capitán puede ser de sexo masculino o femenino, de 30 años, experimentado en el manejo de gente, conocer las características de un corte de calidad (que el producto no esté tierno, podrido o desarrollado), y de una buena plantación. Finalmente, los jornaleros no requieren ningún criterio de selección, pues se aceptan hombres y mujeres, sin restricción alguna de edad.

Cuadro 12. Export: Criterios de contratación de trabajadores agrícolas

Tipo Trabajador	Edad (años)	Sexo	Escolaridad	Experiencia
Mayordomo	40	M	Ninguna	Manejo personal
Regadores	18	M	Ninguna	Si
Tractorista	18-40	M	Primaria	Saber manejar
Capitán	30	M/F	No	Manejo personal
Supervisor plagas	30	M	Preparatoria	Ninguna
Peones	15	M/F	Ninguna	No
Monitoreras	18	F	Lecto-escritura	No

Fuente: Información proporcionada por la empresa. Elaboración propia

4.3.2.2. Tipo de empleo, salarios y prestaciones

En el ámbito agrícola, Export San Antonio presenta una estructura de puestos de trabajo más diversificada que Marbran, pues como ya se mencionó, existen los puestos de supervisor de plagas y de monitoreras, lo cual evidencia la preocupación de la empresa por asegurar que el producto esté libre de plagas y enfermedades. Igualmente, además de incluir al mayordomo como trabajador de base, Export extiende el empleo de base al grupo de trabajadores especializados, regador, tractorista, capitán, así como al supervisor de plagar y las monitoreras (Ver cuadro 13).

Cuadro 13. Export San Antonio: Empleo, salarios y prestaciones por tipo de trabajador agrícola.

Tipo Trabajador	Empleo	Con- trato firma- do	Pago	Prestaciones			
				Seguro social	Agui- naldo	Vacacio- nes	Transporte
Mayordomo	Base	No	1200/s	Si	Si	No	Si
Regador	Base	No	720/s	Si	Si	No	Si
Tractorista	Base	No	700/s	Si	Si	No	Si
Capitán	Base	No	70/d	Si	Si	No	Si
Supervisor plagas	Base	No	1500/s	Si	Si	No	Si
Monitoreras	Base.	No	90/día	Si	Si	No	Si
Peones	Even- tual	No	60/d	Si	Si	No	Si

Fuente: Información proporcionada por la empresa. Elaboración propia.

Entre estos hay diferencias salariales importantes, destacando las posiciones del supervisor de plagas y de las monitoreras. Sólo los jornaleros son pagados sobre una base diaria, sin embargo, la “raya” se efectúa los sábados para todos. En cuanto a la formalidad de la relación laboral, es evidente, como en el caso de Marbran, que sólo existen acuerdos informales, a “la palabra” aunque se brinden las prestaciones de ley.

4.3.2.3 La rotación

Para Export la rotación también es una situación preocupante, debido a la migración a Estados Unidos y la atracción que ejercen las maquiladoras, razón por la cual se recluta jornaleros de lugares cada vez más lejanos, sin importar el sexo ni la edad.

Un funcionario expresa el dilema que tienen las empacadoras respecto a la fuerza de trabajo agrícola: “no se puede dar empleo permanente a la gente, pero no se le puede dejar ir”. Esto impulsa, como en el caso de MarBran, a una cuidadosa

planificación de las siembras para tener en qué emplear a los jornaleros todo el tiempo que se pueda, lo cual tiene repercusiones en las calificaciones de estos, ya que tienden a la no especialización, a la polivalencia, a la realización de actividades diversas, configurándose como sostienen Murmis y Feldman (1996), un perfil de asalariado con tareas múltiples y no con especializaciones cerradas.

El uso de “avionetas” y “bandas” para intensificar y agilizar la cosecha, supone también un impacto significativo sobre la calificación, pero en este caso, de signo negativo. Antes que se introdujera esta maquinaria, la cosecha de brócoli se realizaba con cuadrillas de colteros, que bajo el mando de su “capitán” cortaban las cabezas de brócoli depositándolas en una canasta o “colote” colocada en su espalda y cuando esta se llenaba la vaciaban en el camión, donde había un “checador” llevando la cuenta del avance de cada cosechador. Este tipo de organización de la cosecha basada en energía humana, sigue existiendo, se paga al destajo y se utiliza cuando la parcela es pequeña (menor a 4 hectáreas) y no permite un aprovechamiento óptimo de las avionetas o bandas, o cuando el agricultor no dispone de la maquinaria.

Por el contrario, la calificación sufre un retroceso con la utilización de 1) las “avionetas”, es decir, de tractores equipados con canastas, donde las cosechadoras van lanzando las cabezas de brócoli o de 2) la “banda”, en la que las cortadoras colocan el producto ya cortado y que luego se colecta en unos cajones (bins). Pedreño (1999) en un estudio sobre la cosecha de lechuga en España, sostiene que con la mecanización esta actividad ve disminuida la capacidad del trabajador para definir de manera autónoma el tiempo de trabajo, la coordinación de las tareas y la perspectiva del trabajo en su conjunto, pues es la máquina, la que se encarga de establecer los ritmos y la secuencia de actividades, parcelando la acción y la concepción que tiene el trabajador del proceso productivo. Pedreño sostiene, además, que esta innovación tecnológica significa la introducción del fordismo en la agricultura y trae como consecuencia la separación de los procesos de concepción y ejecución.

4.4 Síntesis del capítulo: El grado de estructuración del mercado de trabajo.

Esta concisa revisión de las relaciones laborales en dos unidades productivas agrícolas de ambas empresas permite establecer ciertas diferencias en las estructuras de los mercados de trabajo. En ambos casos la formalidad está en cuestión, pues no está difundida la firma de un contrato de trabajo, aunque sí se extienden las prestaciones de ley. Sin embargo, Export ha establecido ciertos criterios de contratación más estrictos, ha desarrollado una estructura ocupacional más diferenciada y, además, ha otorgado la base al grupo de trabajadores “especializados”.

En este sentido, Export basándose en la “palabra” internaliza a un grupo de asalariados a los que proporciona las prestaciones de ley, pero este grupo se halla, de todos modos, en una situación precaria que se extiende a los trabajadores de MarBran y que es una característica del trabajo asalariado en el campo (Lara 1996).

Sin embargo, los aspectos novedosos son los referidos a los impactos de distinto signo sobre la calificación derivados de los cambios tecnológicos y organizativos. La mecanización de la cosecha disminuye la calificación, mientras que la realización por parte de los asalariados de diversas tareas los recalifica, pues ellos tienden a la polivalencia. En este sentido, considerando además, los tipos de empleos creados, en Export hay un uso más cualitativo de la fuerza de trabajo, pero que coexiste con una flexibilidad cuantitativa, es decir se asienta en la existencia de empleos precarios⁵.

Finalmente, existen estructuras del mercado de trabajo agrícola con matices diferentes para ambas empresas. Hay, también, usos diversos de la flexibilidad laboral. Estas tonalidades serán más evidentes al analizar el empleo en los empaques, en el siguiente capítulo.

⁵ Sobre este punto, ver Lara (1998).

CAPÍTULO V: Impactos en el mercado de trabajo: fase agroindustrial

En este capítulo se muestra que los impactos de las estrategias adaptativas seleccionadas por las dos empresas estudiadas son distintos, dando lugar, de acuerdo a la hipótesis planteada, a estructuras disímiles del mercado de trabajo, debido a una particular interacción de fuerzas económicas, sociales e institucionales. Luego se ensayan algunas explicaciones sobre estos resultados.

5. 1 En la empresa Marbran

Como ya se mencionó, MarBran es la empresa más grande en el rubro de congelados de hortalizas no sólo por su capacidad instalada sino también por el tamaño de su plantilla laboral, ascendente a 3,435 trabajadores, de los cuales el 95.3% son obreros y el resto administrativos (Ver Cuadro 14).

El personal obrero excluye a los trabajadores de mantenimiento, quienes son considerados empleados e incluye a todos los demás asalariados de producción, entre ellos, a los auxiliares de supervisores. Como se puede apreciar la planilla administrativa es bastante reducida, situación que corrobora la opinión de un gerente respecto a que su organización es muy “plana”.

Cuadro 14. Marbran: Estructura de la fuerza de trabajo, 2000 (En unidades y porcentaje)

Concepto	No.	%
Total administrativos	160	4.7
Director general	1	0.0
Director operaciones	1	0.0
Gerencia de planta	3	0.1
Gerencias	5	0.1
Jefaturas	10	0.3
Supervisión	60	1.7
Mantenimiento	80	2.3
Total obreros	3275	95.3
Auxiliares	75	2.2
Obreros	2500	72.8
Obreros corte externo (1)	700	20.3
Total general	3435	100.0

Fuente: Información proporcionada por la empresa.

Elaboración propia.

Nota:

(1): Estos trabajadores laboran en centros de corte externo.

5.1.1 El reclutamiento

El reclutamiento es realizado directamente por personal de la empresa y el mecanismo varía según el puesto de trabajo en cuestión. Si se requiere obreros generales o cortadoras se procede a colocar avisos en las unidades de transporte y en la fábrica y además se visitan diversas comunidades rurales. La situación cambia cuando se trata de obreros especializados pues se recurre a anuncios en los periódicos o a circulares en la empresa si se decide una contratación interna (Ver Cuadro 15). A principios de la temporada alta (entre octubre y marzo) de acuerdo al programa de producción anual, la empresa establece sus requerimientos de mano de obra, para lo cual tiene ya identificadas ciertas comunidades rurales, ampliando, de ser necesario el número de contrataciones. Una vez que se ingresa a la temporada “baja” (a partir de abril), se realiza la reducción de personal, denominada “descanso”, de acuerdo a la siguiendo criterios de antigüedad y actividad realizada por los trabajadores. Se da descanso a los trabajadores más recientes y a quienes ejecutan el corte y trabajan en el área de congelamiento Wet Pack.

5.1.2 La contratación

Los criterios varían, tornándose más rígidos de acuerdo al puesto vacante, principalmente en la escolaridad y experiencia y en menor medida en el sexo, como se puede observar en el mencionado cuadro 15, elaborado considerando los niveles ocupacionales en MarBran. En el nivel de obrero general y de cortadores, los requisitos son semejantes, una edad mínima de 16 años con buen estado de salud, preferentemente con primaria concluida¹. El sexo, de preferencia, debe ser femenino porque “se ha demostrado que las mujeres realizan trabajos repetitivos con mayor eficiencia”². No importa si carecen de experiencia previa. Todas estas contrataciones se realizan con candidatos procedentes del mercado externo.

En el caso de los obreros que desempeñan labores específicas los cuales tienen estímulos por condiciones de trabajo (exposición a bajas temperaturas, carga de trabajo), MarBran empresa solicita que los interesados tengan entre 18 a 30 años de edad, sin que importe el sexo, con una experiencia laboral de medio año en las líneas de producción,

¹ La empresa ha decidido ya no contratar analfabetos porque no entienden las instrucciones que se colocan dentro de la fábrica, respecto a cuestiones de seguridad, higiene y calidad.

² Esta percepción se discute en el acápite relativo a las “calificaciones tácitas”.

que hayan estudiado secundaria o preparatoria. Generalmente estos puestos se ocupan con asalariados de la propia empresa.

Cuadro 15. MarBran : El reclutamiento y contratación de personal obrero.

Puesto	Reclutamiento	Criterios contratación				
		Edad (años)	Sexo	Experiencia laboral	Escolaridad	Procedencia
Obrero: - General	Visita a pueblos, avisos empresa y camiones.	Más 16	Femenino	Ninguna	Primaria	Externa
- Cortador	Visita a pueblos, avisos empresa y camiones	Más 16	Femenino	Ninguna	Primaria	Externa
- Con incentivo 1 Incluye a vaciadores y descargadores en áreas de congelamiento (IQF y Wet Pack) y lavadores.	Aviso en empresa y camiones	18-30	Indiferente	0.5 años en línea	Capacitación interna	Interna/ Externa
- Con incentivo 2 Operadores de máquinas	Aviso periódico en	18-30	Masculino	1 año	Secundaria o preparatoria	Interna
Auxiliar de supervisor	Aviso en empresa	18-30	Indiferente	0.5 años	Secundaria, preparatoria	Interna/ Enterna
Supervisor	Aviso periódico	Más de 25	Masculino	2-3 años	Técnico produc. alimentos	Interna/ Enterna

Fuente: Información proporcionada por la empresa. Elaboración propia.

Notas: 1/ Obreros que gozan de un incentivo por condiciones de trabajo.

2/ Obreros que gozan de un incentivo por responsabilidad.

Tratándose de los operadores de máquina, quienes de igual forma gozan de un estímulo económico, se pide un rango de edad similar a la del grupo anterior, sexo masculino, experiencia de un año y capacitación interna. Estos puestos también se llenan con promociones internas.

El auxiliar de supervisor demanda un perfil de 18 a 30 años, el sexo no tiene relevancia, experiencia de medio año, con estudios secundarios o de preparatoria. La ocupación de este puesto puede darse de manera mixta, recurriendo al mercado externo ó a la promoción.

Si bien el puesto de supervisor no está en la categoría de los obreros, se ha incorporado en el cuadro para tener una idea más precisa de los requisitos solicitados a los trabajadores de producción. Ocupar dicha plaza requiere tener no menos de 25 años y dos a tres años de experiencia, sexo masculino, contar con un título de técnico en productividad o en ingeniería de alimentos. De acuerdo a un funcionario “antes, esta vacante se llenaba a través de la promoción interna, pero ahora se recurre a la contratación, pues no siempre el buen obrero es un buen supervisor”.

En este tipo de actividades, la presencia femenina es abrumadora, pues el 81.0% de la masa laboral es de sexo femenino, la edad promedio es de 24.8 años, el 64.4% es soltera, la escolaridad media alcanza a 4.5 años y sólo el 4.4% es analfabeta; la mayoría procede de áreas rurales aunque ya no tiene vínculo directo con la tierra- 9.5%- y su experiencia laboral previa es nula (35.6%) o principalmente de jornaleros en actividades agrícolas (21.3%) o agroexportadoras no tradicionales (13.1%) (Ver anexo estadístico). Este perfil muestra con claridad que este tipo de actividades utiliza mano de obra de sectores sociales vulnerables, en este caso según sexo y clase social, la cual se espera tenga un determinado tipo de conducta social. En este sentido, la demanda de trabajo se estructura considerando las características de los puestos de trabajo (Villa, 1990).

5.1.3 Tipo de empleo

La empresa emplea, en promedio, a unos 2500 obreros en sus tres unidades productivas cada año, sin incluir a las 700 cortadoras que laboran en los seis centros externos de recorte. La naturaleza del empleo en MarBran puede ser mostrada a través del análisis de lo que ocurre en una de sus tres unidades productivas (MarBran III), ubicada en Irapuato. En ella se requiere a a 850 trabajadores cada año, cantidad que se eleva a 1000 en la época de “alta” y desciende a 600 en la temporada “de baja” (en junio de 2000 tenía 750 trabajadores). De este modo, es evidente que los esfuerzos por desestacionalizar la producción, manteniendo constante el suministro de materia prima, han sido insuficientes con fin el de utilizar “por lo menos el 80% de la capacidad instalada en promedio, el mínimo requerido para generar utilidades”. Esto significa que en una

época del año, entre abril y parte de julio, “ se produce al 60% de capacidad y el número de trabajadores desciende de 1000 a 600”.

En otra unidad de producción de Marbran, también ubicada en Irapuato, la temporada “alta” dura 6.5 meses y se trabaja 6 días a la semana. La temporada “baja” se extiende el resto del año (incluyendo el tiempo dedicado al mantenimiento de la maquinaria y equipo), se labora 3 días/semana y la empresa reduce significativamente su personal obrero. Esta acción se lleva a cabo considerando la existencia de trabajadores “fijos” y “fluctuantes”; siendo los primeros los que trabajan de manera regular (los más antiguos) mientras que los segundos son los que rotan todo el tiempo, pues se van a trabajar a las maquiladoras de ropa o migran a Estados Unidos. De este modo, en el área de corte de la empresa, se reduce el personal en 40% del total, proporción conformada por todas las trabajadoras “fluctuantes o rotadoras ” (30%) y una fracción de las “fijas (10%). Entre estas, la decisión respecto a quiénes “descansan” se toma considerando la antigüedad de cada una de ellas (Ver Cuadro 16). Hay, en consecuencia, una diferenciación en el acceso al empleo bastante compleja pues ³se tiene, como ya se mencionó, a los trabajadores de planta que abarcan el 15% del personal obrero y a los eventuales. Estos, de acuerdo a su permanencia en la fábrica se diferencian a su vez en “fijos” y “fluctuantes o rotadores”.

Cuadro 16. Comportamiento del empleo en una congeladora de hortalizas.

Guanajuato, 2000

	<i>Temporada baja</i>	<i>Temporada alta</i>
Empleo (Número meses)	5.5 meses (*)	6.5 meses
No. días trabajados/semana	3	6
Ingreso cortadora (\$/semana)	200-250	500-700
- con buen producto (\$)	-----	800-1500
Reducción de personal corte	40% (30 % fluctuante, 10% “fijos”)	0 %

Fuente: Entrevistas a funcionarios de empresa A.

(*): Incluye periodo de mantenimiento de maquinaria.

Por tanto, es evidente que esta empresa no ha logrado estabilizar el nivel de empleo, ya que un 40% de la plantilla de corte de una de sus unidades productivas descansa cuando desciende la producción. Como la actividad de corte es vital para las

³ La segmentación del mercado de trabajo según acceso al empleo es discutida por Bendini (2000), Lara (2000) y Giarracca (1999).

congeladoras, pues la materia prima cortada luego se precece y congela, esta situación puede reflejar lo que ocurre en las otras áreas de la empresa. La temporada “baja” en parte se debe a la ausencia de suficiente volumen de materia prima, ya que hace varios años se ha establecido una veda temporal para el cultivo de brócoli para evitar la proliferación de plagas, entre ellas, la del Dorso del Diamante. Las empresas han tratado de procesar en la época de veda otros productos, entre ellos el mango, en el caso de MarBran, pero esto se realiza como un proyecto especial, el cual cuando se hizo el trabajo de campo, requería de 200 obreros eventuales durante dos meses⁴. El empleo es sobre todo eventual, por un periodo determinado que puede ser un mes o un año, dependiendo del comportamiento de la demanda de brócoli en los mercados internacionales y del abastecimiento de materia prima. Esta realidad es resumida por un funcionario entrevistado al manifestar que “hay trabajo casi para todo el año, pero no para toda la gente”.

Las fluctuaciones en la actividad productiva no sólo tienen consecuencias en los días trabajados, sino también en los ingresos logrados, pues en la época de “baja” disminuyen tanto la cantidad y la calidad de la materia prima, por lo que las cortadoras demoran más tiempo en cortar el brócoli y, por tanto, tienen menores ingresos ya que su pago es por destajo (Ver nuevamente el cuadro 16).

Finalmente, todos los contratos son a tiempo indeterminado, es decir, pueden ser rescindidos en cualquier momento, si hay descenso en la producción, con el consiguiente pago del finiquito. En caso que los trabajadores sean llamados nuevamente, deben firmar un nuevo contrato. De acuerdo a la encuesta aplicada, sólo el 43.1 % de los obreros entrevistados afirmó que había firmado un contrato de trabajo, hecho que pone en cuestión el apego de la empresa a la formalización de la relación laboral. Hay varias explicaciones al respecto. Una, es el desconocimiento de los trámites vinculados a la contratación por parte de los obreros, pues según un funcionario, a estos se les solicita firmar la alta del seguro social y el contrato de trabajo, debido a una falta de atención por parte del contratado o a una deficiente plática de inducción que debe explicar la naturaleza del contrato de trabajo, entre otros aspectos. Otra, es que podrían existir prácticas empresariales destinadas a no formalizar las contrataciones, lo cual se vería facilitado por la escasa supervisión que realiza la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

⁴ En una entrevista realizada posteriormente, un funcionario manifestó que ya no se seguiría procesando mango porque era más barato subcontratar esta actividad, y que se trataría de contar con materia prima procedente de otros estados en el verano.

5.1.4 La diferenciación salarial

MarBran es una empresa en la que la diferenciación salarial está muy poco desarrollada. La firma carece de un tabulador de salarios que reconozca las diferencias en los puestos de trabajo según responsabilidad, calificación, escolaridad, experiencia, antigüedad, entre otros factores. Un funcionario manifestó que se ha intentado establecerlo, pero sin éxito, pues se requeriría de un control administrativo más fuerte y por tanto de mayor personal, lo cual generaría un gasto significativo que la empresa no tiene contemplado efectuar ni en el corto ni en el mediano plazo.

Se han establecido tres niveles ocupacionales: obrero, auxiliar de supervisor y supervisor (Ver cuadro 17). En la categoría obrero están todos sin excepción: operadores, cargadores, vaciadores y seleccionadores, sin tomar en cuenta sus diferentes calificaciones. En consecuencia hay tres niveles salariales: aquellos que ganan sólo el salario base; los que ganan por destajo; y quienes perciben el salario base más un incentivo adicional por responsabilidad y/o por condiciones de trabajo. En el primer caso están los aprendices y todos los demás obreros generales, excepto las cortadoras, que se ubican en la segunda situación, pues éstas ganan de acuerdo al número de cajas cortadas. Finalmente, en la tercera circunstancia se encuentran los trabajadores "calificados" a quienes se les proporciona un incentivo por condiciones de trabajo (descargadores y vaciadores en áreas de congelamiento IQF y Wet Pack, así como lavadores y descargadores), o responsabilidad (operadores de máquina).

El funcionario entrevistado sostiene que esta estructura salarial se basa en una clasificación genérica de los obreros según su calificación ("saber hacer lo que hace y hacerlo bien"), que tiene tres categorías: a) Aprendiz, es el trabajador de nuevo ingreso que está aprendiendo una actividad. Este proceso dura alrededor de 3 semanas; b) Obrero general, el que realiza bien las funciones normales de una actividad encomendada (empacar, cortar), situación que requiere de un periodo de aprendizaje no menor de 18 meses. Este grupo incluye a la cortadora y a la seleccionadora; c) Obrero calificado, es el que sabe desarrollar con eficiencia una función específica. Puede tener habilidad para el corte o manejar muy bien una máquina, lo cual le demanda más de 18 meses. En este nivel están incluidos los maquinistas, montacarguistas, cerradores de cajas, pesadores, entre otros. Asimismo los supervisores y auxiliares.

Es evidente que la firma no ha realizado una descripción de los puestos de trabajo que refleje con precisión las características de cada uno de ellos en función del tipo de

actividad realizada y tampoco establece diferencias muy claras en el perfil requerido para ocupar las vacantes. No es sorprendente, por tanto, que no haya pasado a la valuación de puestos de trabajo y a la elaboración de una estructura salarial que guarde concordancia con aquella. La valuación consiste en establecer para cada puesto, de acuerdo a un método específico, un puntaje según ciertas variables, entre ellas, las ya mencionadas de responsabilidad, condiciones de trabajo, riesgo de accidente y riesgo de enfermedad, esfuerzo realizado, además de la antigüedad y habilidades (Lanham 1953).

Cuadro 17. Marbran: Estructura salarial obrera, 2000

Puesto	Salario nominal	Indice salario nominal	Trabajadores	
			Número	%
Obrero:			2,500	97.1
- General	41.8	1.0	(1,820)	(70.7)
- Cortador 1/	57.1 a 82.6	1.4 a 2.0	(600)	(23.3)
- Con incentivo 2/ Vaciadores y descargadores en áreas de congelamiento (IQF y Wet Pack) y lavadores.	57.1	1.4	(60)	(2.3)
- Con incentivo 3/ Operadores de máquinas	66.9	1.6	(20)	(0.8)
Auxiliar de supervisor	66.9	1.6	75	2.9
Supervisor 4/	82.6 a 125.4	2.0 a 3.0	(60)	-----
Total obreros			2,575	100.0

Fuente: Información proporcionada por la empresa. Elaboración propia.

1/ La cortadora gana por destajo;

2/ Incluye un incentivo por condiciones de trabajo;

3/ Incluye un incentivo por responsabilidad; 4/ El número de supervisores no está incluido en el total de trabajadores, por pertenecer a la categoría de empleados.

En esta diferencial salarial la antigüedad no es un criterio relevante, razón por la cual un aprendiz y un obrero general, que no se dedica al corte, ganan lo mismo, generándose malestar. Como dice un funcionario "En la empresa no hay diferencias salariales por antigüedad. Ganan igual el trabajador que está 15 años y el que acaba de

empezar”. Una mayor discusión sobre el alcance de esta situación para MarBran se verá en el apartado relativo a la rotación.

Igualmente importante es que tanto en la definición de esta estructura como en su actualización, que no es muy frecuente, no intervienen los trabajadores, debido a que no hay sindicato, aunque la empresa puede, en determinadas circunstancias, modificar los criterios a pedido de ellos, tomando en cuenta factores como la productividad y la calidad del producto. Pero el margen de arbitrariedad también es elevado, pues las reglas de juego no están claras, como afirmó una asalariada entrevistada así que un obrero “puede ser llamado a trabajar como auxiliar y después puede regresar a su puesto anterior”.

Por consiguiente, en la empresa estudiada, la estructura salarial se ha ido conformando de manera empírica, tratando de implantar una diferencia entre obreros, auxiliares y supervisores y buscando responder a los reclamos de los trabajadores por salarios que no consideraban apropiados tomando en cuenta la responsabilidad o carga de trabajo implicadas en sus labores cotidianas. De este modo, los operadores de máquina tienen igual remuneración que los supervisores, aunque haya entre ambos una diferencia en el nivel jerárquico. Igualmente las cortadoras que trabajan a destajo, si son muy eficientes, pueden sobrepasar el ingreso de los auxiliares e igualar el de los supervisores (Ver nuevamente el cuadro 17). Esto evidencia que la estructura salarial resultante no es coherente y además, no tiene en cuenta la antigüedad, lo cual ocasiona malestar entre los trabajadores con mayor permanencia, pues los recién ingresados perciben lo mismo que ellos. No obstante, un funcionario de la empresa manifestó que los incentivos se establecen según las responsabilidades y buscan guardar una coherencia interna y externa, aunque reconoció que faltaba una revisión a fondo de ellos para evitar contradicciones, como las encontradas en esta investigación.

5.1.5 Prestaciones

El análisis de las prestaciones, junto con la evaluación respecto a la firma de un contrato, es una manera de dar cuenta del nivel de formalización de las relaciones laborales; y al mismo tiempo, de las formas en que las empresas establecen beneficios adicionales basándose en ciertos criterios (tipo de empleo, antigüedad, entre otros) con el fin de estabilizar a la mano de obra.

La empresa afirma que cumple con otorgar a sus trabajadores todas las prestaciones de ley, entre ellas, aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, seguro social, y la entrega de uniforme, pero no hace ninguna extensión de estas obligaciones legales

para favorecer a los asalariados. Sin embargo, la encuesta arroja resultados algo distintos pues el 92.7% de los consultados sostuvo que recibía el aguinaldo, el 84.1% la prima vacacional, y el 80.9% las vacaciones. No obstante, todos los informantes manifestaron contar con el seguro social.

Al mismo tiempo, los beneficios adicionales otorgados por la empresa son mínimos, destacando el bono por productividad, en función del volumen producido, de la calidad, de reducción de pérdidas de materia prima. Los otros dos apoyos, comedor y transporte son servicios que todas las empresas otorgan a los trabajadores en la región de manera subsidiada (Ver cuadro 18).

Cuadro 18. Marbran: Prestaciones según obrero eventual o de planta, 2000

Prestaciones	E	P	Prestación adicional empresa	Criterio aplicación
a) De Ley				
• 15 días aguinaldo	Si	Si	Ninguna	NC.
• 6 días de vacaciones	Si	Si	Ninguna	NC.
• 25% prima vacacional 1/	Si	Si	Ninguna	NC.
• Seguro Social	Si	Si	Ninguna	NC.
• 2.5% SAR 1/	Si	Si	Ninguna	NC.
• 5% INFONAVIT 1/	Si	Si	Ninguna	NC.
• Uniforme	Si	Si	Ninguna	NC.
b) Concedidas por la empresa				
• 2.5% bono de productividad 1/	Si	Si	Si	Ninguno
c) Otros apoyos				
• Transporte	Si	Si	Si	Ninguno
• Comedor	Si	Si	Si	Ninguno

Fuente: Información proporcionada por la empresa. Elaboración propia.

Notas:

1/ Se calcula respecto al salario base.

E: Obrero eventual. P: Obrero de planta.

No obstante, la empresa está emprendiendo la realización de un estudio serio para mejorar las prestaciones que incluya el establecimiento de despensa y una caja de ahorro.

5.1.6 La carrera laboral.

En MarBran, la posibilidad de realizar una carrera laboral obrera es prácticamente inexistente, pues como se pudo apreciar, los niveles ocupacionales son apenas tres. Un trabajador general cualquiera, difícilmente puede aspirar a mejorar su salario logrando un puesto de operador de máquina porque se exige un nivel de escolaridad relativamente

elevado. Igualmente, el puesto de auxiliar, requiere de una escolaridad mínima de secundaria y cierta experiencia en el manejo de personal. Finalmente, la posibilidad de llegar al cargo de supervisor es mucho más remota porque se solicita el título de técnico y una experiencia laboral considerable. La movilidad vertical se dificulta también con la decisión de la empresa de cubrir las vacantes mencionadas sólo por promoción interna sino también recurriendo al mercado externo (Ver nuevamente el cuadro 16), y además puede no ser definitiva, pues los trabajadores promovidos pueden ser, de un momento a otro, devueltos a sus puestos anteriores.

Las promociones anuales, además, son muy reducidas, estimadas por un funcionario en unas 60, y se concentran en áreas como mantenimiento y aseguramiento de calidad, incluidas dentro de la categoría de empleados. Sin embargo. El procedimiento para el ascenso es informal, pues la empresa se basa en referencias respecto al desempeño de cada trabajador en relación a diversos criterios (responsabilidad, puntualidad, entre otros). La propuesta surge del jefe inmediato superior, sin que haya participación alguna de los trabajadores.

5.1.7 La participación de los trabajadores

En MarBran, los mecanismos formales para que los trabajadores puedan hacer conocer sus puntos de punta y participar en la toma de decisiones son prácticamente inexistentes pues la empresa no ha diseñado mecanismos que faciliten la comunicación con los obreros, con excepción de juntas periódicas en las que se discuten los problemas productivos y tampoco es favorable a la formación de un sindicato, pues prefiere el “trato directo” con los asalariados. Por tanto, los obreros no participan en la discusión de los aspectos centrales de la relación laboral: contratación, formación, asignación y remuneración de la fuerza de trabajo.

5.1.8 La rotación

La rotación, es un fenómeno difícil de medir, porque al retiro voluntario del trabajador se suman las rescisiones de contrato decididas por las empresas ante la baja de la producción. Esta problemática está afectando significativamente a MarBran. Según las entrevistas realizadas, para esta empresa, desde hace dos “el mercado laboral se ha ido apretando y se ha tornado más competitivo, incrementando la rotación a más del 50%, debido a la presencia creciente de maquiladoras de ropa”.

A juzgar por lo que afirman Williams and Passe Smith, 1989 (citado por Carrillo 1999:140) la rotación está vinculada al ciclo vital (edad, número de hijos), al tipo de trabajo (monotonía y salarios bajos), y al exceso de demanda sobre la oferta. En el caso de MarBran, de acuerdo con un funcionario entrevistado, los trabajadores ingresan a los empaques muy jóvenes (a partir de los 16 años), con bastante motivación y se esfuerzan mucho, pero luego su insatisfacción respecto al salario y al trato es creciente, lo que según él estaría relacionado con el cambio de sus necesidades, pues los varones ya casados y con hijos buscan mejores alternativas, y las mujeres una vez que se casan y tienen hijos, se ven obligadas por los esposos a desempeñar sólo actividades domésticas, aunque sus ingresos sean insuficientes para mantener a la familia. Otros dos factores son, por un lado, la variabilidad en el empleo y, por otro, el exceso de demanda respecto a la oferta, por la presencia creciente de maquiladoras de ropa que ofrecen empleos pagados a destajo, de lunes a viernes; en horarios convencionales, de 8 a.m. a 6 p.m. En cambio, en las congeladoras se trabaja de lunes a domingo, en varios turnos, con un día de descanso⁵. El aparentemente mayor flujo migratorio hacia Estados Unidos en busca de empleos mejor pagados, se constituye en otra causa de rotación.

El déficit de oferta de fuerza de trabajo induce a una mayor competencia por ella entre las empresas mayor y presiona por una ampliación del radio geográfico de reclutamiento de las ciudades hacia zonas rurales intra e intermunicipales. En este sentido se expande el área de influencia del mercado local, originando que trabajadores y empresas de lugares más distantes (una a dos horas de viaje) interactúen con el consiguiente incremento de la rotación de mano de obra.⁶

Para esta empresa, la rotación siempre ha existido y en sí misma no es considerada negativa, pues “hay quienes no regresan, los que renuncian y reciben su liquidación y los despedidos. Los primeros son los que constituyen la rotación, un 60%, los segundos el 35% y los terceros el 5% restante.” A veces, el alejamiento coincide con la época de baja producción y el retorno con la recuperación del nivel de actividad. Se piensa, por ejemplo, que en las áreas de producción, una permanencia de dos a cuatro

⁵ En 1999, de acuerdo a un estudio realizado por el Departamento de Personal de la congeladora, en el municipio de Irapuato las maquiladoras pagaban 40 pesos/día, mientras que en las empacadoras se pagaba 35 pesos/día. Antes las empresas congeladoras eran consideradas una bendición en las comunidades rurales, porque eran prácticamente la única fuente de empleo. La gente gustosa aceptaba la oferta de trabajo y subsistía gracias a su presencia.

⁶ Si se compara esta situación de la mano de obra con la predominante hasta los ochenta, cuando Wilcox (1987) hizo su estudio, es claro que las empresas congeladoras han dejado de tener un poder monopólico sobre el mercado de trabajo y que ya no pueden retener a la mano de obra.

años es suficiente, siendo además difícil retener a los trabajadores porque, de acuerdo a su trayectoria vital, la retribución económica es insuficiente. La rotación, es por el contrario, conveniente, pues medida que la antigüedad es mayor, para la empresa el trabajador “empieza a dar problemas, a sentir que tiene derechos: casillero exclusivo, horario diferente de entrada, atención preferente en el comedor”. Por eso, sostiene “es bueno que un trabajador dure como máximo unos diez años”.

Pero este movimiento de personal es considerado grave cuando se produce antes que la empresa haya recuperado los costos implicados en dicho trabajador. De acuerdo a un estudio realizado por el área de Recursos Humanos, esto sucede si el obrero se va a los tres meses, porque la empresa ha invertido en reclutamiento, contratación, pago de prestaciones (aguinaldo, vacaciones, seguro social) y en una remuneración que al principio está por encima de su productividad. Una cortadora demora unos tres meses en memorizar correctamente los tipos de corte y otros tres meses en cortar rápidamente. Por lo tanto para que la empresa obtenga el retorno de esta inversión es importante que el trabajador permanezca por lo menos seis meses. Un “vaciador” toma tres semanas en integrarse a la empresa, a adaptarse a las reglas, especialmente en cuanto a la seguridad e higiene del producto y a la disciplina. Este tiempo de aprendizaje no se debe a la existencia de procesos productivos complejos sino al “montón de reglas”, por la cantidad de detalles que él debe aprender, lo cual supone un cambio en su cultura. Este “cambio es lento si se tiene en cuenta que estos trabajadores vienen del campo, donde las reglas de higiene son otras, pues se puede escupir en cualquier parte, defecar al aire libre, tirar la basura en cualquier lado. El “vaciador” toma un mes y medio en adaptarse y durante ese tiempo está por debajo de su productividad promedio. La empresa necesita un tiempo semejante adicional para recuperar su inversión”, afirma el funcionario.

Es claro que la rotación creciente es una fuente de tensión para las empresas estudiadas. De acuerdo a los institucionalistas, los mercados internos se establecen para preservar a la mano de obra y por tanto generan beneficios tanto para la empresa como para el trabajador. En otras palabras, la estabilización de la mano de obra es un proceso que se cristaliza si la inestabilidad en el empleo es costosa para las dos partes. MarBran está empezando a evaluar con mayor seriedad el costo de la separación voluntaria de sus trabajadores pues, en la medida en que la rotación se produce en periodos más cortos, los asalariados no alcanzan a generar el valor que permita recuperar los costos de

reclutamiento, contratación (entre ellos pagos al seguro social, uniforme), los salarios pagados, así como los costos de terminación.

Para los trabajadores, la eventualidad en el empleo, los bajos salarios, la reducida escala de puestos de trabajo, el arreglo salarial no estructurado sistemáticamente y además, la existencia de puertos de entrada para auxiliares y supervisores, no presentan condiciones para realizar una carrera laboral dentro de la empresa. Y en la medida en que la demanda de trabajo es mayor que la oferta, la rotación no significa pasar al desempleo, si no la posibilidad de acceder a empleos relativamente mejores. Por estas razones, la rotación en MarBran es elevada, “aunque en los últimos años se ha reducido porque se han aplicado criterios más rígidos en la contratación: entrevista, examen, recorrido por la fábrica, un mejor proceso de inducción”, sostiene el funcionario interrogado.

Pero la rotación también está relacionada con el “costo de perder el empleo”, es decir, con la evaluación que hace el trabajador de los costos y beneficios de continuar en la fábrica o buscar otro trabajo fuera de ella si el ciclo económico es ascendente y, por tanto, hay una demanda creciente de mano de obra que disminuye las posibilidades de que se quede desempleado. Si los trabajadores, de acuerdo a la encuesta aplicada en esta investigación, encuentran que los salarios son bajos, deficiente la calidad de los servicios (comedor, transporte), inadecuado el trato de auxiliares y supervisores, pesada la carga de trabajo debido a horarios nocturnos y a la exposición permanente a bajas temperaturas, en una etapa ascendente del ciclo económico, resolverán salirse de las empacadoras para buscar mejores oportunidades.

La motivación en la empresa. Esta situación preocupante fue el motivo para que en 1999 fuera desarrollado dentro de la empresa una interesante propuesta para establecer un plan de vida y carrera para los trabajadores. Se manifestaba que la alta rotación de personal afectaba a la organización al dificultar la formación de grupos de personas completamente integradas y comprometidas con la problemática de Marbran, pues cientos de trabajadores habían recibido capacitación y formación pero se habían ido a otras empresas o simplemente dejaron de trabajar. Dicha rotación se había traducido en pérdidas económicas que podían superar los \$800.00 pesos por cada empleado que rota antes de la tercera semana. En 1999 se pagaba \$380.00 mensuales al IMSS e INFONAVIT por empleado, al mismo tiempo, se consideraba que un trabajador justificaba productivamente su puesto a partir de la quinta semana (a la tercera semana su salario

era igual a lo producido). Por tanto, si el asalariado abandonaba el empleo, se tendría que invertir una cantidad similar en el nuevo trabajador, duplicando los costos.

De acuerdo al documento, se realizaron encuestas a 550 trabajadores con el propósito de proponer un Plan General de Motivación que permitiera disminuir la rotación ya que en los dos años anteriores la empresa Marbran I había realizado más de mil contrataciones, es decir había remplazado a su personal obrero 1.5 veces.

El estudio mencionado sobre el clima laboral evalúa pensamientos y emociones de los obreros respecto a su vida laboral que son exteriorizados en actitudes deseables e indeseables en relación a los valores de la empresa, a partir de seis factores: a) Satisfacción en el trabajo; b) Entusiasmo y percepción de justicia entre el trabajo e ingreso; c) Apoyo recibido; d) Compromiso del trabajador; e) calidad de los servicios; f) Lealtad.

De acuerdo con los resultados globales obtenidos más del 70% de los trabajadores experimentó insatisfacción en diversos grados, derivados de roces y diferencias con personal de mayor jerarquía, con trabajadores de otras comunidades con las que comparte transporte, por la poca atención que el supervisor de su área ha concedido a la solución de sus problemas, por sanciones consideradas injustas y por lo rutinario del trabajo.

Respecto al entusiasmo y justicia se encontró que las percepciones tienen un peso considerable. Más del 60% afirmó que existe una correspondencia entre el esfuerzo realizado (asistencia, horas, cajas cortadas) y los salarios, percibiéndose estos últimos como justos. Sin embargo, otro segmento del personal resintió fuertemente las bajas utilidades correspondientes a 1997 y a partir de tal hecho calificó a la empresa como injusta.

Con relación al apoyo recibido, más del 50% de los encuestados manifestó haber experimentado en algún momento frustración o impotencia ante una sanción injusta o un problema del que nadie se ocupó. Esta situación es considerada potencialmente conflictiva pues un 20% sostuvo que la empresa finge tener interés en el personal y existe una percepción de desamparo.

La mayor parte del personal reconoce que en su trabajo existen altibajos e identifica a un número importante de compañeros que no cumplen adecuadamente con el mismo. Es consciente de los aspectos en que deben mejorar pero no tienen el deber de hacerlo, ni el propósito de realizar más de lo indispensable para conservar su trabajo.

Respecto la calidad de los servicios, los trabajadores sostuvieron que eran útiles y buenos. Sin embargo se presentaron peticiones para que hubiera una mayor variedad de alimentos, un mejor trato por parte del personal del comedor; también juzgaron adecuado el estado de conservación de las unidades de transporte pero demandaron que los choferes de las mismas moderen la velocidad, que se coordine mejor el reparto de los trabajadores de ciertas comunidades porque tienen que esperar mucho tiempo al término de la jornada.

Tratándose de la lealtad hacia la empresa se estableció que el 75% de los entrevistados no ha echado raíces en Marbran, lo que significa que le da lo mismo trabajar en dicha empresa o en otra. Esto, se sostiene, puede ser comprensible, ya que el 56% del personal tiene menos de tres años de antigüedad, sin embargo, el resto, es decir el 44% presenta los mismos síntomas (no delatar robos y daños intencionales a los bienes de la empresa, movimientos sindicalistas).

El estudio concluye recomendando la adopción de un Plan General de Motivación para mejorar el ambiente laboral y reducir el índice de rotación de personal. El plan propuesto tiene tres partes: programa de distintivo por antigüedad, programa de mejoramiento de la contratación y sistema de comunicación. El primero tiene como objetivo agradecer el esfuerzo de los trabajadores a través del reconocimiento formal con premios simbólicos y económicos a quienes han permanecido leales a la empresa y dejado parte de sus vidas en ella. El segundo busca mejorar el proceso de selección, inducción y contratación del personal favoreciendo la rápida integración y permanencia del asalariado, lo cual significa ceñirse al procedimiento establecido, el cual consiste en solicitar por escrito al personal requerido con cierta anticipación, utilizar la guía de selección y entrevista, y proporcionar al contratado un nuevo curso de inducción (bienvenida, reglas generales, expectativas, valores y actitudes, buenas prácticas de manufactura, cero materia extraña, prestaciones, recorrido por la empresa y qué hacer en caso de conflicto). El tercero se refiere al establecimiento de un sistema de comunicación formal para contribuir al mejoramiento del ambiente laboral a partir de una efectiva comunicación ascendente y descendente.

Esta propuesta, no muy significativa en términos presupuestales con relación a las finanzas de la empresa, no tuvo una buena acogida, ya que los directivos, de acuerdo a entrevistas realizadas, no tenían como prioridad una mejora sustantiva en las relaciones laborales.

5.1.9 Las “calificaciones tácitas”

Las estrategias adaptativas de las empresas estudiadas consideran la extensión de la mecanización a diversas fases del proceso productivo, con lo que se profundiza más la división del trabajo, lo que en algunos casos afecta negativamente la calificación obrera⁷, pero en modo alguno significa la desaparición del saber del trabajador, pues éste desarrolla en cada actividad ciertas habilidades y destrezas, denominadas calificaciones “tácitas” por Wood (1994). En este apartado se pretende aportar evidencia respecto a las calificaciones tácitas e introducir un criterio cuantitativo para su evaluación, a partir del análisis del corte de brócoli.

En una de las tres unidades de MarBran (II), el área de corte está conformada por 1 supervisora, 80 cortadoras, 4 auxiliares, 6 abastecedores, 1 conservador, 1 controladora de calidad y 1 limpiadora. Las auxiliares se ocupan de revisar la calidad del corte, llevar la cuenta del número de cajas cortadas y de mantener la disciplina. Los abastecedores retiran las cajas llenas de brócoli cortado y ponen otras vacías a disposición de las cortadoras. El conservador tiene la función de identificar el brócoli ya seccionado y de enviarlo a las líneas de producción correspondientes- Wet Pack e IQF-. La controladora de calidad se encarga de tomar muestras de las cajas llenas para evaluar la calidad del corte. Finalmente, la supervisora tiene la responsabilidad de coordinar el proceso de corte según los requerimientos diarios en cantidad y tipo de corte formulados por el jefe de planta.

Para la realización del corte se capacita a la trabajadora durante 30 días, haciéndole conocer las medidas (en pulgadas) y los tipos de corte. En 15 días, ella tiene ya cierta habilidad para cortar el brócoli de manera rápida y a los tres meses alcanza el rendimiento promedio y puede competir con las demás. Sin embargo, a consecuencia de la especialización y de la experiencia, al cabo de un año, la cortadora logra un incremento sustantivo de su productividad (Ver cuadro 19). De acuerdo a estimaciones realizadas por la empresa, con una productividad diaria por encima de las 20 cajas, la asalariada ya genera un valor por encima del salario pagado, pasando a partir de dicho nivel el sistema de pago de salario a destajo.

⁷ Como se vio en el capítulo I, la mecanización no necesariamente tiene un efecto negativo sobre la calificación.

Cuadro 19. Desarrollo de calificaciones “tácitas” en el corte de brócoli, Guanajuato, México, 2001.

Experiencia en corte	No. Cajas /día (*)	Promedio cajas/día	Sistema pago
1 mes	5-6	5.5	Salario mínimo
3 meses	25-30	27.5	Destajo
12 meses ó más	40-50	45.0	Destajo

Fuente: Entrevistas con cortadoras y supervisoras de corte de una congeladora de hortalizas. Elaboración propia.

Nota: (*): 1 caja = 11.5 kg.

Este hecho es de gran importancia porque se tiende a pensar que el trabajo de corte, como otros de tipo manual, es rutinario, sencillo, de muy rápido aprendizaje y, por tanto descalificado. Sin embargo, la evidencia presentada a partir de entrevistas a supervisoras y cortadoras demuestra que los altos niveles de productividad se desarrollan en base a una experiencia no menor de 1 año y que el corte requiere del desarrollo de calificaciones “tácitas” que permiten a la trabajadora destreza manual y la realización del corte sin recurrir a la tabla de medidas. Esta experiencia permite que la asalariada se valga de “trucos” para mejorar su trabajo en cuanto a calidad y cantidad, siendo uno de ellos cortar primero las mejores cabezas de brócoli dejando para el final aquellas amarillentas y con granos grandes. Pero la empresa no valora estas calificaciones que hacen a sus obreras altamente productivas, pese a no contar con una acreditación formal de sus capacidades. Se retomará esta discusión al analizar el caso de Export San Antonio, empresa que hizo un estudio más detallado al respecto.

5.2 En la empresa Export San Antonio

Export San Antonio, al igual que MarBran, tiene una estructura administrativa “plana”, que abarca en este caso sólo al 6.3% de la fuerza laboral de la empresa, concentrándose el 93.7% restante en el nivel productivo. Análogamente, los trabajadores de mantenimiento también están considerados como empleados (Ver cuadro 20). Sin embargo, Export es una empresa de menor tamaño pues su plantilla laboral equivale a un 44% de la de MarBran.

Cuadro 20. Export San Antonio. Estructura de la fuerza de trabajo, 2000 (en unidades y porcentaje)

Concepto	No.	%
Total administrativos	100	6.3
Dirección	2	0.1
Recursos humanos	4	0.3
Contabilidad	8	0.5
Sistemas cómputo	4	0.3
Ingeniería industrial	3	0.2
Gerencia mantenimiento	2	0.1
Producción (1)	15	0.9
Aseguramiento calidad	2	0.1
Agricultura	15	0.9
Descarga	15	0.9
Obreros mantenimiento	30	1.9
Total obreros	1500	93.8
Total general	1600	100.0

Fuente: Información proporcionada por la empresa.

Elaboración propia.

Notas: (1): Incluye 2 jefes de producción y 13 supervisores

5.2.1 El reclutamiento

La forma varía según el puesto vacante. En el caso de los obreros generales, se procede a colocar avisos en la empresa y camiones de transporte de personal, asimismo se visitan los pueblos con parlantes para solicitar candidatos y se comunica verbalmente a los obreros para que inviten a sus conocidos. En el caso de niveles de mayor calificación se hacen anuncios en los periódicos, las bolsas de trabajo municipales, las escuelas y también se abre la convocatoria dentro de la empresa.

5.2.2 La contratación

En comparación a MarBran, los criterios de contratación son más rigurosos en correspondencia con una estructura ocupacional más desarrollada (Ver Cuadro 21) y varían según el nivel requerido, sobre todo en la escolaridad. El perfil para ocupar el puesto de cortador es sexo femenino, la edad debe fluctuar entre 18 a 45 años, pero desde hace tres años, por la escasez de mano de obra, este criterio se ha tornado más flexible y se acepta gente con la edad mínima legal para trabajar (16 años). En cuanto a la escolaridad, la empresa prefiere contratar trabajadores con primaria completa, pero

dada la carencia, se está contratando inclusive gente analfabeta; no se exige experiencia⁸.

Cuadro 21. Export San Antonio: Reclutamiento y contratación de personal obrero.

Categoría	Puestos	Reclutamiento	Criterios contratación				
			Edad	Sexo	Experiencia	Escolaridad	Procedencia
A	Laboratorista	Aviso empresa, bolsas trabajo	18 a 30	Indiferente	1 año	Lic. Ingeniería	Externa/Interna-
B	Operador máquina Polybag/Inspector calidad N1	Aviso empresa, bolsas trabajo	18 a 30	Masculino	No	Técnico electrónica	Externa/Interna
C	Inspector calidad N2/Operador máquina envolvente	Aviso empresa, bolsas trabajo	18 a 25	Indiferente	No	Bachiller laboratorista o biólogo	Externa/Interna
D	Inspector calidad N3/Coordinador sanidad	Aviso empresa, bolsas trabajo	18 a 25	Indiferente	No	Bachillerato	Externa/Interna
E	Inspector calidad N4/Auxiliar laboratorio	Aviso empresa, bolsas trabajo	18 a 25	Indiferente	No	Bachillerato	Externa/Interna
F	Montacarguista A	Aviso empresa, bolsas trabajo	18 a 30	Masculino	1 año	Secundaria, dip. STPS.	Externa/Interna
G	Montacarguista bA/Instructor A	Aviso en empresa	18 a 30	Indiferente	Manejo personal	Secundaria completa	Interna
H	Montacarguista C	Aviso en empresa, bolsas trabajo	18 a 30	Masculino	0.5 años	Secundaria o dip. STPS.	Externa/Interna
I	Auxiliar calidad N1	Aviso en empresa, bolsas trabajo	18 a 25	Indiferente	No	Preparatoria o formación interna	Interna o externa
J	Auxiliar calidad N2	Aviso en periódico.	18 a 25	Indiferente	No	Secundaria completa	Externa
K	Ayudante general A	Avisos en empresa y vehículos transporte; carros de sonido	16 a 45	Indiferente	No	Saber leer y escribir	Externa
L	Ayudante general B	Avisos en empresa y vehículos transporte; carros de sonido	16 a 45	Femenino	No	Saber leer y escribir	Externa
M	Ayudante general C	Avisos en empresa y vehículos transporte; carros de sonido	16 a 45	Femenino	No	Saber leer y escribir	Externa
N	Cortadora	Avisos en empresa y vehículos transporte; carros de sonido	16 a 45	Femenino	No	Saber leer y escribir	Externa

Fuente: Información proporcionada por la empresa. Elaboración propia.

⁸ La intensa competencia por la mano de obra ha conducido a que MABE, una empresa productora de artefactos electrodomésticos, establecida en Celaya, haya reducido el requisito de escolaridad de secundaria, a primaria completa y finalmente a 4to. de primaria para ocupar el puesto de obrero.

El puesto de instructor A, que equivale al auxiliar de MarBran, requiere de candidatos de 18 a 30 años, sin importar el sexo, con medio año de experiencia en el manejo de personal y con secundaria completa; la convocatoria es interna y externa. Para la operación de la embolsadora automática se solicita a una persona en el mismo rango de edad, de sexo masculino, sin experiencia previa pero que cuente con el título de técnico en electrónica. Este puesto puede ser cubierto a través del mercado externo o por promoción interna. Finalmente, el puesto de laboratorista requiere ya de aspirantes que hayan obtenido el grado de licenciado en Ingeniería y que cuenten con una experiencia mínima de un año.

Estos criterios de contratación establecen filtros más rigurosos que los encontrados en MarBran, en la medida en que hay una mayor diferenciación de tipos de puestos. En Export estas pautas sirven para segmentar a los trabajadores, principalmente según sexo y escolaridad. Hay puestos decididamente masculinos (operador de máquina Polybag y montacarguista); otros femeninos (cortadora y sorteadora), mientras no hay preferencia por el resto, (laboratorista, instructor, auxiliar de calidad e inspector de calidad).

5.2.3 Tipo de empleo

Export comenzó a operar en agosto de 1990 con 100 obreros, en diciembre del mismo año se añadieron más líneas de corte y dos líneas de congelados, con lo que la plantilla se elevó a 500. Hasta 1993 se tenían 700 trabajadores, al siguiente año, 1200 cuando se incrementó la capacidad instalada y, a fines de 1995, se llegó a 1500 obreros, nivel en que se ha mantenido en estos años. De este total, 250 trabajadores (el 16.6%) son de planta y el resto es eventual. Los trabajadores permanentes son en su mayoría mujeres, entre ellas, cortadoras, auxiliares de sanidad. La base se otorga en función de la antigüedad. Los eventuales se desenvuelven bajo el régimen legal de contratos indeterminados y de acuerdo a la encuesta realizada, el 86.7% de los obreros manifestó que sí había firmado contrato, lo cual evidencia un mayor grado de formalización que el hallado en MarBran.

En Export, según funcionarios entrevistados, los empleos son más estables que hace una década debido a una mayor estabilidad de la empresa, la que ya tiene un mercado consolidado. Asimismo los problemas “de contratación-descanso” se han atenuado por la diversificación de las materias primas procesadas, de brócoli-coliflor hacia

zanahoria-calabaza, debido a exigencias de los clientes. Además, la competencia por la mano de obra estimula que la empresa trate de mantener a los obreros.

Sin embargo, las fluctuaciones a lo largo del año se mantienen, sobre todo en la época de verano, en que la zanahoria suple al brócoli, pero para su procesamiento se contrata a 300 trabajadores eventuales. Por tanto, en dicha estación la plantilla se reduce aproximadamente en 33%⁹, y una fracción importante de los eventuales debe descansar, escogiendo para ello a los que tienen menor antigüedad.

5.2.4 La diferenciación salarial

Export presenta un tabulador de salarios estructurado, internamente coherente y que periódicamente se actualiza con la participación del sindicato. En estos términos, se puede afirmar que a diferencia de MarBran, esta fábrica tiene una mayor preocupación por estabilizar la mano de obra (Ver cuadro 22).

El tabulador de salarios fue establecido cuando la empresa inició sus operaciones, en 1990, por el gerente de Recursos Humanos, quien se basó en su experiencia previa en dos procesadoras de hortalizas, Campbell's Soup y Expohort. Desgraciadamente el proceso no fue documentado, así que no se conoce con exactitud cómo se realizó. Cinco años después, cuando la empresa duplicó su capacidad instalada, adquiriendo maquinaria de Wet Pack y de Polybag, se actualizó el tabulador, pues habían surgido nuevos puestos, como los operadores de las máquinas automáticas; los ayudantes de sanidad, quienes debían contar con un conocimiento especializado en el manejo de productos químicos, y los "saneadores" dedicados al lavado de la maquinaria. En 1998, ya con la participación del sindicato, se hizo una nueva actualización y se crearon cuatro categorías más.

Estas sucesivas revisiones han sido positivas pues han servido para 1) consolidar "racimos de movilidad", es decir, cadenas jerárquicas de puestos (A,B,. .) dentro de las cuales puede existir movilidad vertical, como es el caso de las sorteadoras, los ayudantes generales, saneadores, auxiliares e inspectores de calidad, montacarguistas y almacenistas, 2) ampliar y/o racionalizar el número de categorías.

⁹ En 1999, las bajas voluntarias mensuales descendieron de casi 160 en enero hasta 60 en abril, mientras que la producción subía, pero entre mayo y agosto las bajas, ya no voluntarias sino promovidas por la empresa subieron de 90 a 180.

Cuadro 22. Export San Antonio: Tabulador de salarios, 2000

Categoría	Puesto	Salario nominal, en pesos	Índice salario nominal	No. obreros	%
A	Laboratorista	140.54	3.1	1	0.1
B	Inspector de calidad N1 Operador máquina Polibag	133.7	2.9	4	0.3
C	Almacenista cámara fría Operador máquina envolvente Inspector de calidad N2	122.64	2.7	7	0.5
D	Capturista Inspector de calidad N3 Coordinador de sanidad	110.54	2.4	18	1.2
E	Inspector de calidad N4 Auxiliar de Laboratorio Chofer de microbus Armador de línea	95.22	2.1	24	1.5
F	Almacenista A Enfermera Montacarguista A	90.25	2.0	26	1.7
G	Montacarguista B Instructor A	81.97	1.8	24	1.5
H	Montacarguista C Almacenista B Auxiliar de producción Instructor B	77.83	1.7	17	1.1
I	Saneador A Sanitizador Operador de Plate Freezer Auxiliar de calidad N1	73.74	1.6	83	5.4
J	Afilador Muestreador Auxiliar de calidad N2 Almacenista C Saneador B	67.07	1.5	41	2.6

K	Ayudante general A	62.93	1.4	103	6.6
	Control de formadora y selladora				
	Saneador C				
L	Ayudante general B	56.3	1.2	422	27.2
	Sorteadora A				
	Saneador A				
M	Ayudante general C	50.51	1.1	350	22.6
	Sorteadora B				
N	Recortadora (1)	46	1.0	430	27.7
Total de trabajadores				1550	100.0

Fuente: Información proporcionada por la empresa. Elaboración propia., Nota: (1): Las cortadoras ganan por destajo alrededor de 50 pesos adicionales.

En un decenio, los trabajadores de mantenimiento, que ocupaban los niveles más altos de la estructura salarial, han pasado al grupo de empleados y sus ubicaciones han sido ocupadas por los laboratoristas, los inspectores de calidad y los operadores de máquinas de embolsado automático - lo que evidencia la preocupación de la empresa por satisfacer las exigencias del mercado internacional en cuanto a calidad y tipo de producto.

La determinación de los salarios para los puestos calificados se realiza en función de la preparación, especialización, responsabilidad, condiciones de trabajo y recabando información, por medio de una encuesta de empresas cercanas. Es importante señalar que el puesto de recortadora está en la última categoría (algo similar ocurre en MarBran), lo cual refleja la percepción de la empresa sobre el contenido del trabajo que realizan tales asalariadas, tema sobre el cual se volverá cuando se analicen las “calificaciones tácitas”.

El tabulador requiere ser actualizado permanente como respuesta al surgimiento de nuevos puestos, mayores responsabilidades, solicitudes del sindicato y cambios en el mercado de trabajo. En cuanto a las crecientes responsabilidades, está el caso del instructor, que antes sólo se dedicaba a recibir e instruir a los nuevos trabajadores. Ahora se ha convertido en “un auxiliar del supervisor, pues está encargado de ver cómo se trabaja, capacita, califica el trabajo de los obreros y les otorga permiso para ir al baño y al comedor”.

En el proceso de actualización intervienen la empresa (direcciones respectivas,

recursos humanos, jefes inmediatos) y el sindicato (desde 1998). La creación de una nueva categoría supone la presentación de una propuesta por el jefe inmediato, la que debe considerar una descripción del puesto (funciones, relaciones con personas y departamentos); una justificación de la sugerencia, el estudio por parte de la dirección considerando la categoría y las condiciones del mercado. Luego se estima el impacto en los costos y finalmente se pasa a la discusión y, en su caso, aprobación de tal iniciativa.

5.2.5 Prestaciones

De acuerdo a la tipología propuesta, el análisis de las prestaciones es necesario para conocer el grado de formalización de las relaciones laborales y al mismo tiempo si las empresas se valen de estos mecanismos para tratar de hacer más atractivos los empleos.

Export cumple en mayor medida que MarBran cumple con las obligaciones de ley, pues el 98.% de los obreros encuestados sostuvo que recibía el aguinaldo, seguro social, el 94.0% la prima vacacional, el 97.6% las vacaciones y el 98.8% estaba inscrito en el seguro

Dicha empresa, además, ha extendido estas prestaciones legales y ha introducido otras más. Respecto a las exigencias vigentes que se aplican a todos los trabajadores sin importar sean o no de planta, la empresa ha incrementado de diez a doce días más los quince días de aguinaldo, y hasta 25% más la prima vacacional; en los dos casos el beneficio extra está relacionado con la antigüedad del trabajador (v.g. a una antigüedad de diez años, corresponden en total 27 días de aguinaldo) (Ver cuadro 23).

Export San Antonio, además ha establecido una gama de prestaciones complementarias consistentes en aportes para el fondo de ahorro, premio por asistencia perfecta, bono por productividad (que también tiene Marbran), vale de despensa, ayuda económica de 5,000 pesos- y dos días de permiso- por defunción de familiar directo, dos días de permiso por matrimonio civil, y seguro de vida. Ciertas prestaciones que benefician de manera irrestricta a todos los asalariados (bono de productividad y el vale de despensa, entre otros), pero otras se extienden de acuerdo a la antigüedad (aporte para el fondo de ahorro, a los seis meses de permanencia), a la asistencia perfecta (si el trabajador no falta durante toda la semana) y al tipo de empleo (seguro de vida sólo para los de planta).

Esta empresa, además, ha promovido la organización de una caja de ahorro que funciona con aportaciones voluntarias de los trabajadores; apoyo que se suma al suministro de servicios subsidiados de transporte y comedor.

Cuadro 23. Export San Antonio: Prestaciones según obrero eventual o de planta, 2000

Prestaciones	E	P	Prestación adicional empresa	Criterio aplicación
a) De Ley <ul style="list-style-type: none"> • 15 días aguinaldo • 6 días de vacaciones • 25% prima vacacional • Seguro Social • 2.5% SAR • 5% INFONAVIT • Uniforme 	Si Si Si Si Si Si Si	Si Si Si Si Si Si Si	De 10 a 12 días más. Hasta 25% más.	Antigüedad. Antigüedad.
b) Proporcionadas por la empresa <ul style="list-style-type: none"> • 2.5% para Fondo de ahorro • 2.5 % por asistencia perfecta • 2.5% bono de productividad • 10% para vale de despensa • Seguro de vida • Ayuda por defunción de familiar • 2 días permiso por matrimonio 	Si Si Si Si No Si Si	Si Si Si Si Si Si Si		Antigüedad. Asistencia. Ninguno. Ninguno. Tipo empleo. Ninguno. Ninguno.
c) Otros apoyos <ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Comedor • Caja de ahorro. 	Si Si Si	Si Si Si		Ninguno Ninguno Ninguno

Fuente: Información proporcionada por la empresa.

Elaboración propia.

Notas:

E: Eventual, P: Permanente.

Es indudable que Export San Antonio ha configurado un conjunto de prestaciones más amplio que MarBran, lo cual responde no sólo a las disposiciones legales, si no también a la necesidad de ofrecer empleos más atractivos en una etapa de fuerte competencia por la mano de obra y también a la forma en que la empresa utiliza la flexibilidad laboral, aspecto que se discutirá en el apartado de síntesis del capítulo.

5.2.6 La promoción y la carrera laboral

En Export la posibilidad de realizar una carrera laboral es relativamente mayor que en MarBran, pues existen catorce categorías ocupacionales y familias de puestos que permiten una movilidad ascendente. Este amplio abanico de categorías hace que la

pugna por acceder a un puesto mejor sea menos intensa. Hay una mayor posibilidad de ascenso principalmente para las categorías anteriores a la K, donde la escolaridad exigida es secundaria o más. Pero esta probabilidad es menor para los trabajadores comprendidos entre las categorías K y N, que constituyen alrededor del 85% de los obreros, ya que por su escolaridad, mayormente primaria, difícilmente pueden alcanzar niveles más altos. Sin embargo, todos los trabajadores, independientemente de su categoría, deben enfrentar la competencia externa, en caso de tener interés en una promoción (Ver nuevamente el cuadro 22).

Anualmente las promociones alcanzan al 2-3% de la población laboral, es decir, entre 30 a 50 ascensos.

5.2.7 La participación de los trabajadores

En Export los trabajadores tienen diversas formas hacer llegar sus opiniones y reclamos, de manera individual o grupal, a través de mecanismos institucionalizados. La empresa ha definido dos vías para conocer las inquietudes de los trabajadores: a) En 1997 se estableció un programa de sugerencias, respecto a la alimentación, condiciones de trabajo, seguridad, entre otros temas. b) Desde 1998 se realizan reuniones quincenales, de dos horas, con grupos de 20 trabajadores escogidos aleatoriamente, conducidas por el gerente respectivo y con la presencia del secretario general de sindicato, para conocer las opiniones de los trabajadores sobre la empresa. Este diálogo "es muy útil, porque permite saber qué piensa realmente la gente". Habitualmente, además, los auxiliares o asistentes reciben las preocupaciones de los obreros.

Desde 1998 Export cuenta con un sindicato, el que según una funcionaria "puede mejorar las relaciones laborales" pues tiene "un perfil medio, conciliador, que toma en cuenta los objetivos de la empresa y la protección de las fuentes de trabajo". Esta situación, manifiesta otro funcionario, "supone un cambio muy importante porque las empacadoras eran antes negocios familiares y sus propietarios son agricultores que no están acostumbrados a negociar con un sindicato. La fábrica hizo suya la experiencia de Birds Eye, que se instaló en los sesenta en Juventino Rosas y organizó un sindicato, como lo hacía en Estados Unidos, pues "pensaba que un buen sindicato podía ayudar a mejorar la empresa".

De acuerdo a la concepción de la CTM, el sindicato tiene como objetivo presentarse como un mediador entre las empresas y los trabajadores buscando ante todo la defensa del empleo y posteriormente mejorar los salarios y prestaciones, considerando

la situación económico-financiera de la empresa y del entorno (la competencia). “Primero está la defensa del empleo y luego de los salarios” pues “si no hay empresa, no hay sindicato”, afirma un dirigente entrevistado..

Uno de los aspectos más importantes en las relaciones entre capital y trabajo de las que se ocupa el sindicato es la revisión anual del contrato colectivo para negociar el incremento de salarios, mejora de prestaciones, retabulaciones, y aspectos organizativos al interior de la empresa, considerando el entorno económico y social de la empresa.

El incremento anual de salarios puede ser mayor a la inflación si la situación de la empresa lo permite. Se negocia una revisión de las prestaciones de ley y se plantea incorporar o mejorar otras más (Fondo ahorro, ayuda por defunción, comedor, becas para estudio de los hijos, útiles escolares, vacaciones, transporte, despensa). Se procede a realizar las “retabulaciones”, es decir, la revisión del tabulador y la propuesta de nuevos niveles o la recategorización de algunos de ellos para que exista compatibilidad entre los salarios y el tipo de trabajo desempeñado. La revisión del contrato colectivo puede tomar unos días o unas dos semanas, dependiendo de la negociación y de si las posiciones de los empresarios y trabajadores están o no encontradas. En esta negociación, los trabajadores participan a través de sus comisionados, los que exponen las demandas y tienen voz y voto.

El estudio de la estructura organización dentro de la empresa contempla la evaluación de las categorías existentes con la finalidad de proponer una racionalización en caso de existir un número excesivo de las mismas. Se busca, también, que el personal de planta esté ubicado en el lugar adecuado según sus capacidades, y que tenga más posibilidades de una carrera laboral.

El dirigente del sindicato afirma que el balance del desempeño de su organización es positivo, pues se persigue que las empresas se mantengan y crezcan en el mercado y al mismo tiempo, la defensa del empleo. Se procura, por un lado, que el personal sindicalizado entienda la importancia de los procesos de calidad y que mejore su formación para que las empresas mejoren su competitividad. Por otro lado, que las empresas mejoren el trato que le dan a los obreros, conociéndolos mejor, y que los ubiquen en los puestos apropiados a sus habilidades y actitudes. En este sentido, el sindicato no está de acuerdo con el sistema de pago a destajo, pues ocasiona descontento debido al trato poco respetuoso por parte de los supervisores y auxiliares y a la carga de trabajo, situación que se complica cuando el trabajador tiene poca habilidad y por lo tanto gana poco.

El sindicato, además, trata de resolver los problemas que se presentan cotidianamente, entre ellos, canalizar las quejas de los trabajadores respecto al trato de los auxiliares, a los problemas del transporte y el comedor.

El sindicato en Export se funda en 1998 y tiene sus orígenes en el reclutamiento de los obreros cuando empezó sus operaciones en 1990, pues ese año la transnacional Campbell's Soup cerró su línea de congelados y se mantuvo en el área de conservas. Una buena parte de trabajadores (empleados y obreros) del área de congelamiento fue contratada por Export San Antonio. Los obreros contratados tenían experiencia organizativa, pues en Campbells existía un sindicato afiliado a la CTM, así que desde su ingreso a Export ellos estuvieron pugnando por crear un sindicato, pero la empresa se resistió hasta 1998 en que hubo un intento de huelga por desacuerdo de los trabajadores en el reparto de utilidades, y accedió a la creación del mismo. El sindicato fue formado a instancias de la empresa con la colaboración de la CTM y es, en esta medida, un gremio controlado por aquella y con reducida o nula autonomía.

5.2.8 La rotación

Export San Antonio también enfrenta una severa escasez de mano de obra y niveles de rotación elevados aunque inferiores a los de MarBran.

Al inicio de las operaciones, la oferta de mano de obra era abundante, y ésta principalmente se conseguía de poblados (Sta. Rosa, Los Ángeles, Juventino Rosas, Cortazar), ubicados a 15 o 20 minutos de distancia. Posteriormente, con la competencia, el reclutamiento se extendió a otras zonas (Jaral del Progreso, Cerro La Gavia, San Bernardo- rumbo a Salamanca), llegando el tiempo de desplazamiento en algunos casos a 40 minutos. A partir de 1997, la situación se ha tornado más difícil, y el radio geográfico de reclutamiento se ha ampliado, llegando hasta visitar ranchos en Salamanca, a 60 minutos de viaje. El reclutamiento no se realiza en zonas urbanas, como Celaya, donde hay mucha competencia de las empresas establecidas en la Ciudad Industrial, y de otras nuevas, entre ellas MABE que demanda alrededor de 2,000 trabajadores para la producción de electrodomésticos.

A los “descansos” por falta de materia prima, se han sumado las del lado de la oferta: la insatisfacción en el trabajo y el matrimonio, la búsqueda de mejores salarios en el campo “donde no se pagan ni seguro social ni se gasta en uniformes”, y en las maquiladoras (electrodomésticos, autopartes).

En un estudio realizado por la empresa en 1999 sobre la rotación, en el que no se encuentra una definición específica sobre este problema (se alude a él de manera indistinta, al referirse a las deserciones y a los rescisiones de contrato, cuando la producción baja, se estimó que del total de bajas registradas ése año el retiro voluntario llega a 45% y la rescisión de contrato o despido al 55%.

En el mencionado estudio se encontró que el trabajador promedio se va a los 2.7 meses, mientras que el aprendizaje óptimo toma 3 meses. Por tanto, la empresa no alcanza a beneficiarse de los progresos en la productividad del trabajador. Por el contrario, se ve perjudicada por los gastos realizados para contratarlo: reclutamiento, voceo, cuchillo, uniforme, gastos administrativos, curso de inducción, pláticas sobre buenas prácticas manufactureras y sobre el proceso productivo. Estos costos son significativos, pues bordean el 2% del costo de la nómina directa (trabajadores de producción) y el 0.3% del costo global de producción.

En este sentido, “el costo de perder el empleo” es reducido, pese a los esfuerzos realizados por la empresa para estabilizar la mano de obra, y ella empieza a percibir que la rotación genera costos significativos.

5.2.9 Las “calificaciones tácitas”

El estudio realizado por Export San Antonio en 1999 para evaluar el impacto de la rotación, proporciona bases más sólidas para plantear un criterio de medición cuantitativo respecto a las “calificaciones tácitas”. La empresa realizó pruebas de velocidad de recorte formando cuatro grupos diferentes de acuerdo a su antigüedad: Grupo 1 (0 a 4 semanas), grupo 2 (0 a 3 meses), grupo 3 (de 6 meses), grupo 4 (de 1 año). Cada grupo fue formado por tres cortadoras con tres repeticiones por grupo en los dos turnos (Ver cuadro 24).

Los resultados fueron concluyentes, pues se encontró una relación directa entre la antigüedad de la cortadora y la velocidad de corte (libras/hora/hombre), existiendo una diferencia de 233% en la cantidad de libras cortadas por unidad de tiempo, al comparar el desempeño de la obrera con un año de permanencia con el de otra recién ingresada.

Cuadro 24. Export San Antonio: Calificaciones “tácitas”, 2000

Grupo	Antigüedad	Velocidad de corte		Pago	
		Cajas /8horas	Indice Grupo 1=100	N\$/ cajas de 12 de Kg/8h	Indice Grupo 1=100
1	Menor 1 mes	7.3	100.0	40.4	100.0
2	3 meses	11.1	152.1	45.3	112.2
3	6 meses	14.4	197.9	49.6	122.9
4	12 meses	17.0	233.3	53.0	131.2

Nota: cada cortadora tiene un ingreso fijo, equivalente al salario mínimo diario, por las primeras siete cajas (de 12 kg) llenadas. A partir de la octava se le paga \$1.3/caja adicional.

Fuente: Información proporcionada por la empresa. Elaboración propia.

Esta evidencia corrobora la hipótesis de que inclusive las labores manuales aparentemente simples, requieren de un tiempo significativo para alcanzar altos niveles de productividad, pues se desarrollan habilidades manuales, visuales y de memoria. En este sentido, por un lado, el obrero siempre desarrolla, como resultado de su experiencia y de la formación en el trabajo, un conjunto de saberes o “calificaciones tácitas”. Sin embargo, socialmente estas habilidades no son reconocidas o en todo caso son escatimadas (Lara, 1998) pues en las dos empresas estudiadas, las cortadoras son ubicadas jerárquicamente junto a los obreros generales y la brecha entre el crecimiento de la productividad del corte y del ingreso recibido por las cortadoras es evidente.

Esta percepción podría, sin embargo, empezar a cambiar en el mundo empresarial si los costos de rotación se incrementan, pero se requiere, además, de una mayor capacidad de negociación de los trabajadores.

5.3 Síntesis del capítulo: Las diferencias en la estructuración del mercado de trabajo.

A lo largo de este capítulo, se ha establecido fehacientemente que las dos empresas estudiadas presentan mercados de trabajo con estructuras diversas. MarBran, la empresa congeladora más importante del Bajío, se desenvuelve con un nivel menor que Export en cuanto a la formalización de las relaciones laborales, medida según el apego a la firma de contrato de trabajo y al goce de las prestaciones sociales de ley. El empleo tiende a ser más variable que en Export, las posibilidades de realizar una carrera laboral son prácticamente inexistentes, ya que no hay niveles ocupacionales claramente

definidos, el diferencial salarial es muy incipiente, y la antigüedad no es criterio empleado por la empresa para el establecimiento de incentivos selectivos; la promoción tampoco es una condición alentada por la empresa. Finalmente, Marbran procede de manera unilateral en cuanto a decisiones sobre salarios, promociones, entre otros aspectos, pues no ha establecido instancias que permitan a los trabajadores manifestar sus puntos de vista sobre la vida dentro de la fábrica.

En Export, por el contrario se puede apreciar una preocupación mayor por acercarse a unas relaciones laborales formalmente cabales ya que la cobertura entre los trabajadores del contrato de trabajo firmado y de las prestaciones es más elevada que en MarBran. Evidentemente esto tiene como objetivo estabilizar la mano de obra, ofreciendo la posibilidad de desarrollar una carrera laboral a través de incentivos diversos, entre ellos, la movilidad vertical dentro de familias de puestos, la importancia de la antigüedad para lograr la base o permanencia, ascensos y goce de ciertas prestaciones. En esta perspectiva, la empresa, además, ha promovido la formación de un sindicato, el mismo que se está desempeñando como un mecanismo de representación de los trabajadores (Ver cuadro 25).

Si ambas empresas presentan semejanzas en cuanto a la tecnología utilizada, a los productos elaborados y mercados de destino y además tienen una organización del trabajo similar signada por el taylorismo- la asignación individual de tareas y la división entre trabajo de concepción y ejecución. ¿Cómo explicar, entonces, estas diferencias en el grado de estructuración del mercado de trabajo?

Varios elementos pueden ayudar a explicar estos hallazgos. Uno de ellos es la historia de la formación de cada fábrica y de sus accionistas, pues como ya se ha mencionado, las dos empresas difieren en su historia y en la forma en que constituyeron como tales, pese a a que los propietarios son hermanos. MarBran entre los sesenta y setenta era de capital mixto (mexicano y estadounidense) y se dedicaba al congelamiento de fresas para exportación. En los ochenta la empresa fue adquirida por una familia mexicana y cambió de producto, congelando brócoli en una planta ubicada en Irapuato. A principios de los noventa, la firma, como parte de un plan de expansión había adquirido otras dos, también dedicadas al congelamiento de verduras, una de ellas ubicada también en Irapuato, y la otra en Jaral del Progreso, y además controla seis centros de recorte externo.

Cuadro No. 25. Estructuración del mercado de trabajo: Semejanzas y diferencias entre Mar Bran y Export San Antonio, 2000.

	Marbran	Export San Antonio	Observaciones
FASE DE CAMPO			
Formalización	Reducida	Reducida	
<i>Contrato</i>	No	No	
<i>Prestaciones</i>	Sí	Sí	
<i>Criterios de contratación</i>	No	Sí	Export pone más énfasis en encontrar cierto perfil (edad, sexo, escolaridad y experiencia) según el tipo de puesto.
Tipo de empleo	Eventual	Eventual	Precario. Export da la base o permanencia a trabajadores especializados, aunque sin firma de contrato.
Estructura de puestos	Reducida	Más amplia	Export tiene más puestos de trabajo: supervisor de plagas y monitorera.
Carrera laboral	No	No	
Rotación	Elevada	Elevada	Escasez de mano de obra, especialmente masculina.
FASE DE EMPAQUE			
Formalización	Reducida	Mayor	
<i>Contrato</i>	Cobertura elevada	Cobertura total	
<i>Prestaciones de ley</i>	Cobertura elevada	Cobertura total	
<i>Criterios de contratación</i>	No	Sí	Export pone más énfasis en encontrar cierto perfil (edad, sexo, escolaridad y experiencia) según el tipo de puesto.
Tipo de empleo	Eventual	Eventual	Precario, fluctuación estacional del empleo y reducción de empleo en temporada baja. Export establece ciertos incentivos (prestaciones adicionales) para retener la mano de obra.
Estructura de puestos	Reducida	Más amplia	Export tiene más puestos de trabajo: supervisor de plagas y monitorera.
Carrera laboral	No	Sí	Export presenta una mayor diferenciación ocupacional y salarial.
Existencia sindicato	No	Sí	Export ha promovido la formación del sindicato.
Rotación	Elevada	Menor	

Fuente: Encuesta a obreros. Elaboración propia.

En 1994, MarBran se asoció con Simplot, una cooperativa norteamericana líder en la venta de papas fritas, alianza que le permitió ampliar la capacidad instalada agrícola y de empaque, sin que la empresa norteamericana tenga competencia alguna en la parte administrativa y organizativa de MarBran. En MarBran, no obstante que su actual director

fue antes también director de Campbells Soup, parece prevalecer la idea de una empresa altamente flexible en la que la reducción de costos está sobre la posibilidad de plantearse un esquema laboral con mayores incentivos para los trabajadores y que fomente la antigüedad y, además, que cuente con el sindicato como el interlocutor de los asalariados, con el objetivo de estabilizar los empleos.

En este sentido, MarBran enfatiza una flexibilidad cuantitativa en el uso de la fuerza de trabajo, que da prioridad a los resultados económico-financieros aún por encima de la observancia de los aspectos legales sobre la contratación de los obreros. Esta empresa impulsó en 1998 la formación de un equipo de trabajo, en el área de embolsado automático, que no pudo consolidarse debido a que no se establecieron incentivos para mejorar los salarios de los obreros, quienes aceptaron con entusiasmo el cambio organizativo, pero luego desertaron porque no obstante lograr una mayor productividad con una mayor carga de trabajo no fueron compensados con mejoras económicas. De este modo, la adopción de nuevas formas de organización del trabajo tienen un obstáculo notable en la racionalidad empresarial asentada en la flexibilidad cuantitativa.

En cambio, Export San Antonio fue concebida desde el principio (1990) como una empresa que se dedicaría al congelamiento de brócoli y, tanto la maquinaria como el equipo, fueron adquiridos para tal fin. La empresa tiene una sola unidad productiva aunque subcontrata una fracción del corte de brócoli. Todo el capital es nacional. En términos organizativos parece haber sido importante la influencia de la cultura empresarial de las transnacionales- el primer director general de Export había trabajado antes en Campbells Soup y el segundo era un norteamericano dueño de una comercializadora de vegetales de Atlanta. - en cuanto a documentación y medición de procesos y a ver como algo normal y necesario la presencia de un sindicato como contraparte de la relación laboral, ya que en Campbells Soup existe desde los sesenta una organización gremial de los trabajadores.

Pero esta historia esta vinculada además con el entorno, pues el tipo de actividades productivas que se desarrollan localmente y el tamaño de las empresas establecidas en dicho espacio moldean las condiciones en que habrá una competencia por la mano de obra. Export San Antonio se ubica muy cerca de Celaya, una zona que se caracteriza por la presencia de empresas industriales de gran tamaño cuyos procesos productivos utilizan intensivamente mano de obra (Bachoco en la producción de carne de

ave, Mabe en la elaboración de electrodomésticos, así como otras más en la elaboración de autopartes) y que cuentan con sindicatos afiliados a la CTM. En cambio, en Irapuato, las empresas industriales han mecanizado sustancialmente sus procesos productivos y su demanda de mano de obra al nivel de obrero “general” es reducida. MarBran tiene que competir principalmente con las maquiladoras de ropa que ofrecen un salario algo mejor al ofrecido por la congeladora, jornada sólo diurna día, de lunes a viernes, pero que presentan una actividad estacional así que hay una menor continuidad en el empleo, lo que sí existe en MarBran. No obstante, la menor competencia por la mano de obra en Irapuato respondería también a un asunto sociopolítico, pues a mediados de los noventa los industriales de dicho municipio, especialmente de las ramas maquiladora y de procesamiento de hortalizas se opusieron, con éxito, a la instalación de la General Motors, lo cual hubiera generado un encarecimiento de la mano de obra. Finalmente la transnacional automotriz se estableció en Silao¹⁰.

Por esta razón, Export San Antonio se ve en la necesidad de estimular una mayor estructuración del mercado de trabajo para estar en una situación competitiva frente a las grandes empresas de la región, ofreciendo a la fuerza de trabajo más prestaciones, una estructura salarial que reconoce mejor las diferencias existentes en cuanto a calificación (y la antigüedad), así como posibilidades relativamente mayores de una carrera laboral. Export San Antonio ha promovido la formación de un sindicato, que debería constituirse en el mecanismo de agregación y representación de intereses de los trabajadores, con la finalidad de crear un ambiente laboral favorable y disminuir la rotación de la mano de obra. Por supuesto no debe olvidarse que no obstante este sindicato está controlado por la empresa, constituye un nuevo interlocutor en las relaciones laborales que MarBran no considera necesario.

En términos de la teoría del control desarrollada por los economistas radicales de Estados Unidos y que se basa en el reconocimiento del conflicto entre patrones y asalariados para convertir la fuerza de trabajo en trabajo (Edwards, 1983: 153), las dos empresas estudiadas también tienen orientaciones diferentes. MarBran se basaría en una combinación de los controles simple y técnico. En el primero, el patrón ejerce directa y

¹⁰ La escasez de mano de obra ha expandido, con el tiempo, el radio de acción de los mercados locales en términos geográficos, con la mejora del transporte, de las vías de comunicación y debido a las estrategias de reclutamiento. De este modo, hay una mayor interdependencia geográfica por la mano de obra entre empresas que llegan a los mismos poblados a contratar a los trabajadores. Sin embargo, estos trabajadores pueden laborar en mercados laborales con estructuras diferentes.

arbitrariamente el poder sin que los trabajadores tengan mucho éxito en lograr sus reivindicaciones y, en el segundo, la mecanización permite fijar de antemano el ritmo de trabajo. En cambio, Export San Antonio, tiende a ejercer el poder utilizando una mezcla de los controles técnico y burocrático. Este último se caracteriza por que el mandato de la ley de la empresa, -un conjunto de procedimientos institucionalizados- sustituye al mandato discrecional del supervisor en la dirección del trabajo. En este sentido, el carácter más estructurado del mercado de trabajo en Export tendría su explicación en el esfuerzo de dicha empresa por controlar a la fuerza de trabajo. Pero, no se debe dejar de reconocer el papel de los trabajadores en la cristalización de esta configuración del mercado laboral, a través de sus protestas individuales y colectivas, entre ellas la huelga llevada a cabo en 1998.

Por lo tanto, es evidente la estrategia que sigue cada empresa con relación al manejo de la mano de obra. MarBran ha escogido la flexibilidad cuantitativa, tanto en campo como en el empaque, es decir, se apoya en el funcionamiento del mercado laboral externo, ofreciendo empleos poco atractivos en términos de salarios, prestaciones, carrera laboral. En cambio, Export busca ofrecer empleos menos inestables y más interesantes en cuanto al nivel de salario (directo e indirecto), al reconocimiento de la antigüedad y a la movilidad vertical al interior de la fábrica. En este sentido, si para MarBran la elevada rotación es funcional, tratándose de Export es un motivo de gran preocupación y busca administrarla a través de la edificación de un mercado de trabajo más formal para tener un mayor control de la mano de obra.

Asimismo, siguiendo la hipótesis de Friedland, Thomas y Barton (1981), Export estaría realizando estos esfuerzos para estabilizar la mano de obra debido a que percibe en la escasez de mano de obra un problema de difícil resolución en el mediano plazo y puede hacerlo porque presentaría un mayor control del valor agregado. Esta hipótesis es difícil de comprobar porque no es posible acceder a la información económico-financiera correspondiente de cada empresa. Sin embargo, aparentemente, Export tiene un mayor control de valor agregado que MarBran ya que dispone de una comercializadora en Texas, que vende al por mayor los productos congelados.

En términos de la inercia y la irreversibilidad, es evidente que ninguna de las dos empresas ha optado por una salida cualitativamente distinta, es decir irreversible. Sin embargo, MarBran, producto de su historia y de su particular conformación, arrastraría más inercias que dificultan cambios organizativos de mayor significación.

VI: Conclusiones

A lo largo de la presente investigación se ha tratado de analizar los aspectos centrales del funcionamiento del mercado laboral agrícola, especialmente los referidos a cómo distinguir los mercados de trabajo existentes según su "grado de estructuración", asumiendo que en la relación laboral hay un conflicto de intereses entre trabajo y capital, por la conversión de la fuerza de trabajo potencial en real. Para esto se hizo una revisión de algunas nociones medulares del desempeño del mercado de trabajo con el fin de distinguir dichos grados de estructuración: el mercado no estructurado (o mercado externo o neoclásico), el mercado interno de trabajo, la calificación en la estructuración del mercado de trabajo según las teorías de la segmentación y la rotación o retiro voluntario como un indicador del grado de estructuración del mercado de trabajo y, al mismo tiempo, como un elemento que de manera indirecta contribuye a evidenciar las "calificaciones tácitas" de los trabajadores.

Las dos primeras ideas sirvieron para dar una imagen polar del mercado laboral, "no estructurado" y "estructurado", una en que el intercambio entre trabajo y capital se rige básicamente por las fuerzas del mercado y donde la inestabilidad del empleo es el rasgo más distintivo, y otra en que tales intercambios se realizan de manera institucionalizada, a través de reglas y procedimientos que crean relaciones de trabajo con empleos estables y demás condiciones laborales y contractuales distantes de las esperadas por la teoría neoclásica. Al mismo tiempo, el concurso de estas dos nociones permitió tener una idea clara de las diferencias existentes entre ambos extremos de la polaridad, lo cual fue muy útil para analizar el comportamiento de los mercados de trabajo agrícolas ya que éstos, por factores históricos, económico-tecnológicos, institucionales y sociales, pueden presentar relaciones laborales que en términos de su estructura son susceptibles de ubicarse en lugares intermedios de la polaridad mencionada, lo cual significaría que los mercados laborales presentan distintos "grados de estructuración".

Al considerar a la calificación como un elemento de gran importancia en el ordenamiento del mercado laboral, se hizo una revisión de la forma en que según los diferentes enfoques teóricos, este factor influye en la segmentación del mercado laboral y en la conformación de una estructura específica del mismo. Por su utilidad en el estudio de sectores productivos intensivos en mano de obra, como es el caso de la agroexportación no tradicional, se incorporó la noción de "calificaciones tácitas", habilidades y destrezas desarrolladas de manera informal y no reconocidas, que se van tornando visibles cuando en situaciones de alta rotación de personal las empresas van

percibiendo que la salida prematura de los trabajadores conlleva costos de reclutamiento, contratación y terminación por encima del valor generado por ellos, ya que el retiro se produce antes de que se haya completado la “curva de aprendizaje”, es decir, el tiempo mínimo en que el trabajador adquiere la calificación necesaria para realizar una actividad particular de manera rentable. En actividades productivas intensivas en mano de obra barata, en las cuales esta calificación es escatimada, su importancia se torna visible cuando la fuerte rotación de la mano de obra hace que las empresas empiecen a valorar la productividad de la mano de obra según su nivel de antigüedad.

Luego se tomó el concepto de “estrategias adaptativas”, ya que al tratar de solucionar sus problemas productivos (entre ellos, la disponibilidad y control de la mano de obra), las empresas no necesariamente deben optar por la sustitución de mano de obra por capital sino por cambios organizativos que contribuyan a mejorar su competitividad, o pueden escoger salidas mixtas como mecanizar ciertos procesos, racionalizar otros, incorporar nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo, o mezclar tecnologías modernas con formas tradicionales de uso de la fuerza de trabajo. Es decir, combinaciones de flexibilidad cuantitativa y cualitativa.

Con estas ideas básicas se analizó la estructura del mercado de trabajo agrícola con el fin de mostrar los diferentes matices que muestran las empresas hortícolas exportadoras en la configuración del mercado laboral, considerando las singularidades inherentes no sólo al mercado de trabajo en general sino a la actividad agrícola en particular, ya que ésta depende en grado variable de factores naturales, puede ser estacional y, de manera extendida en ella, en América Latina, el trabajo asalariado presenta un bajo nivel de protección legal.

De este modo se consideró la existencia de fuerzas económicas, sociales, espaciales e institucionales que condicionan una cristalización particular del mercado de trabajo, produciendo diversos resultados que difieren entre sí por su “grado de estructuración” y, por tanto, por las características del empleo. Por tanto, un mercado estaría más estructurado si hay una tendencia hacia la formación de mercados internos que aislen del mercado externo la forma en que obreros y empresarios negocian y acuerdan los aspectos vinculados al reclutamiento, contratación, asignación, formación y remuneración de la fuerza de trabajo.

Con tal fin se planteó el análisis en cuatro niveles: a) formalidad de la relación laboral, b) tipo de empleo, c) criterios de contratación, remuneración, promoción de la

fuerza de trabajo y d) mecanismos a través de los cuales los trabajadores participan en la configuración del mercado de trabajo. El primer aspecto consideró la existencia de un contrato firmado y el cumplimiento de las leyes vigentes, cuestión de gran importancia en el agro, dada la clamorosa desprotección legal del trabajo asalariado; el segundo la continuidad o temporalidad del empleo; el tercero alude a la presencia de mecanismos para retener a la mano de obra (diferenciación salarial, prestaciones, condiciones de trabajo, carrera laboral), y los criterios que sirven de base al establecimiento de tales incentivos (entre ellos la calificación y la antigüedad); y el cuarto, se refiere a las formas en que los trabajadores participan en las decisiones fundamentales de la relación laboral, y si su concurso es autónomo o no.

Una tipología construida de esta manera facilita la identificación de las estructuras concretas de cada mercado de trabajo y la realización de comparaciones entre ellas, lo cual puede dar una aproximación de los diferentes grados de estructuración de dichas realidades laborales. Así, a medida que se pasa de las labores de campo a las de procesamiento, es probable que las relaciones laborales se tornan más densas porque estructuralmente hay una mayor continuidad en el empleo debido a la naturaleza menos estacional de los mercados de productos, a los requerimientos de las nuevas tecnologías, a una vigilancia gubernamental relativamente mayor respecto al cumplimiento de las leyes laborales, a la actuación de los sindicatos, a las acciones empresariales por retener a la mano de obra en contextos de alta competencia por ella, entre otros factores.

Este tipo de análisis posibilita, además, mostrar con claridad los usos empresariales de la mano de obra. Como parte de sus estrategias adaptativas en cada etapa de producción (que no significan necesariamente sólo la mecanización), las firmas pueden recurrir a un sólo tipo de flexibilidad laboral o a una combinación de ellas; igualmente pueden realizar un manejo diferenciado de la flexibilidad laboral entre etapas productivas. Sería de esperarse que al pasar de la etapa agrícola a la industrial se atenuara la flexibilidad cuantitativa y que ciertos visos de la flexibilidad cualitativa pudieran percibirse, por las razones ya mencionadas. En la presente investigación, sin embargo, es importante resaltar una limitación de la misma, consistente en que no se pudo, por razones de tiempo y financieras, conocer con mayor claridad la voz de los trabajadores y sus percepciones sobre los mercados de trabajo en los que están insertos como sujetos, sus opiniones sobre los cambios tecnológicos y organizativos, respecto de los empleos y de la propia empresa. Otra limitación viene dada por el carácter de estudio de caso de

esta indagación, lo cual no permite generalizar sus conclusiones a la horticultura mexicana, pero el enfoque aplicado así como los hallazgos pueden ser útiles para la comprensión de otras realidades laborales.

De este modo, la aplicación de este enfoque a las dos empresas agroexportadoras no tradicionales arrojó los siguientes resultados:

- a) El mercado de trabajo agrícola se configura de manera diferencial bajo la interacción de factores económico-tecnológicos, sociales, institucionales y las características particulares del “paisaje agrario” en las que operan las empresas hortícolas exportadoras. Esta estructuración se concreta a lo largo de un continuum entre el mercado externo de trabajo o neoclásico, donde hay una gran movilidad de la fuerza de trabajo y una tendencia a la igualación de los salarios, y el mercado “interno de trabajo”, propuesto por los institucionalistas, en el que la determinación de los salarios y la asignación de la mano de obra se realiza a través de procedimientos administrativos. Marbran, la empresa más importante del Bajío en el área de congelados, se desenvuelve con un nivel de formalidad de la relación laboral menor a Export San Antonio; el empleo tiende a ser más fluctuante, las posibilidades de realizar una carrera laboral son prácticamente inexistentes ya que no hay niveles ocupacionales claramente definidos, la diferenciación salarial es muy incipiente e inestable y la antigüedad no es un factor que influya en el otorgamiento de incentivos selectivos, en la promoción, ni tampoco es una condición alentada por la empresa. En Marbran, las decisiones básicas respecto a salarios, promociones, se realiza de manera unilateral ya que no se han establecido instancias que permitan la participación de los trabajadores en estos aspectos. Por el contrario, en Export existe un mayor preocupación por alcanzar una cobertura elevada en cuanto a la formalización de la relación laboral (según prestaciones y contrato de trabajo firmado); la empresa tiene como objetivo estabilizar a la mano de obra, ofreciendo la posibilidad de desarrollar una carrera laboral a través de incentivos diversos, entre ellos, la movilidad vertical dentro de familias de puestos, la importancia de la antigüedad para lograr la base, ascensos y prestaciones. En esta perspectiva, la empresa además, ha promovido la formación de un sindicato, el mismo que se está desempeñando como un mecanismo de representación de los trabajadores, aunque carece de autonomía pues ha sido formado con apoyo de la CTM.

- b) Pero las diferencias no sólo se encuentran entre las empresas sino también según la fase productiva concreta, hallándose estructuras del mercado de trabajo más densas en la etapa de procesamiento que en la agrícola, entre y dentro de ellas. En las empresas agrícolas de ambas firmas la formalidad es casi inexistente, pues no está difundida la firma de un contrato de trabajo, aunque sí se extienden las prestaciones de ley. Sin embargo, Export ha establecido ciertos criterios de contratación más estrictos, ha desarrollado una estructura ocupacional más diferenciada y, además, ha otorgado la base al grupo de trabajadores “especializados”. En este sentido, Export basándose en la “palabra” internalizaría a un grupo de asalariados a los que proporciona las prestaciones de ley, pero este grupo se halla, de todos modos, en una situación precaria que se extiende a los trabajadores de Marbran y que es una característica del trabajo asalariado en el campo.
- c) Las dos empresas también se diferencian en cuanto al uso de la flexibilidad laboral, pues mientras Marbran enfatiza una flexibilidad cualitativa en el uso de la fuerza de trabajo que da primacía a los resultados económico-financieros aún por encima de la observancia de los aspectos formales en la contratación de los obreros, Export presenta una mejor inclinación por prolongar los empleos, mejorar el clima labora y las condiciones salariales y laborales de sus trabajadores. Sin embargo, si se considera el ámbito agrícola, ambas empresas, con escasas diferencias, optan por una flexibilidad cuantitativa en el manejo de las relaciones laborales que ni siquiera alcanza a respetar la formalización de la misma. De este se desprende que como parte de sus estrategias adaptativas las empresas en cada etapa productiva pueden utilizar un sólo tipo de flexibilidad laboral o una combinación de ellas. Igualmente, pueden realizar un manejo diferenciado de la flexibilidad laboral entre etapas productivas.
- d) En cuanto al tipo de control que cada una de las empresas ejerce, Marbran se basaría en una combinación de los controles simple y técnico, pues se ejerce directa y arbitrariamente el poder sin que los trabajadores tengan mucho éxito en lograr sus reivindicaciones y la mecanización permite fijar de antemano el ritmo de trabajo. En cambio, Export tiende a ejercer el poder recurriendo no sólo a la utilización de maquinaria para intensificar el uso de la mano de obra sino también a través del control burocrático, por medio de un conjunto de procedimientos relativamente institucionalizados que sustituye al mandato del supervisor en la dirección del trabajo. No obstante, el carácter más estructurado del mercado de trabajo en esta empresa

también tiene su explicación en el papel desempeñado por los trabajadores, quienes lograron cristalizar, después de varios años, la formación de un sindicato.

- e) Las dos empresas analizadas no optan por una salida estrictamente modernizadora, es decir, por la sustitución plena de la mano de obra por capital, debido a que el bajo costo del trabajo y a una calificación “tácita y” “escatimada” son las bases de su competitividad en el mercado internacional. Se puede plantear la existencia de estrategias adaptativas en las que se combinan, con diferentes pesos, las opciones modernizadoras o reestructuradoras. En el campo, casi todas las labores culturales han sido mecanizadas, con excepción de la cosecha, que sigue realizándose manualmente. En el empaque, el proceso de trabajo se ha mecanizado en las etapas de cocido y congelado, pero el corte sigue siendo manual, porque hasta ahora no se ha encontrado una tecnología que troce el brócoli de manera artesanal, de acuerdo a las preferencias de los consumidores. Dentro de esta tensión entre modernización y reestructuración, las empresas han introducido diversos arreglos de tipo tecnológico y organizativo para adaptarse a las tendencias y exigencias del mercado internacional, principalmente en cuanto al tipo de producto demandado, consistentes en la elaboración de diversas mezclas de hortalizas en variados tipos de presentaciones. Las empresas también han incorporado modificaciones organizativas, destinadas a estabilizar la mano de obra en un contexto de alta rotación de la misma, situación que repercute negativamente en su economía, ya que eleva los costos de contratación y conduce a una pérdida de productividad. Las iniciativas más importantes se refieren a la desestacionalización de la actividad a través de la incorporación de nuevas zonas de abastecimiento y de nuevos vegetales; y mejoras en los salarios, en las condiciones de trabajo y prestaciones.
- f) Los impactos sobre la calificación derivados de los cambios tecnológicos y organizativos son de distinto signo. La mecanización de la cosecha disminuye la calificación, mientras que la realización por parte de los asalariados de diversas tareas los recalifica, pues ellos tienden a la polivalencia. En este sentido, considerando además, los tipos de empleos creados, en Export hay un uso más cualitativo de la fuerza de trabajo, pero que coexiste con una flexibilidad cuantitativa, es decir se asienta en la existencia de empleos precarios.
- g) El proceso de trabajo en los empaques está organizado bajo criterios tayloristas, con una separación entre concepción y ejecución y la división del trabajo en tareas específicas, que fomenta la realización por parte de los trabajadores de actividades

repetitivas y parceladas. No obstante, en el área de embolsado automático, proceso de fuerte interacción entre los trabajadores, se da una suerte de rotación informal de tareas para compensar las cargas de trabajo y romper con la monotonía, lo cual conduce a una desespecialización del trabajador y al conocimiento de una mayor porción del trabajo en su conjunto. En esta misma área, una de las empresas impulsó hace varios años la formación de un equipo de trabajo, el mismo que no pudo consolidarse porque pese a que se obtuvieron resultados positivos en cuanto a productividad y calidad, la empresa no retribuyó ni material ni simbólicamente el esfuerzo de los obreros, y muchos de estos, desalentados, buscaron otro empleo.

- h) Si ambas empresas presentan semejanzas en cuanto a la tecnología utilizada, a los productos elaborados y mercados de destino y además tienen una organización del trabajo similar signada por el taylorismo, estas diferentes estructuras del mercado de trabajo se explicarían por la historia de cada fábrica, el “paisaje agrario” y la diferente percepción que cada una de las empresas tiene sobre el suministro y control de la mano de obra. Marbran es una empresa antigua dedicada anteriormente al procesamiento de fresa congelada, que se fue expandiendo a través de la compra de otras dos fábricas; se asoció a mediados de los noventa con una importante empresa norteamericana y tiene como idea básica la flexibilidad productiva y por consiguiente de la mano de obra, con el objetivo de reducir costos. Opera en una zona donde la competencia por la mano de obra se produce con las maquiladoras de ropa que pueden ofrecer salarios más altos, menos días de trabajo por semana y un sólo turno, pero no garantizan el empleo a lo largo del año. Finalmente, no percibe, a mediano plazo, un problema agudo en el suministro y control de la mano de obra, aunque registra niveles elevados de rotación. Por el contrario, Export fue concebida desde su creación en 1990 como una empresa que se dedicaría al congelamiento de brócoli, en una sola unidad productiva, siendo todo el capital de origen nacional. En términos organizativos, parece haber sido importante la influencia de la cultura empresarial de las transnacionales, en cuanto a ver como algo positivo la presencia de un sindicato como contraparte de la relación laboral. Esto ha permitido que la empresa impulse la formación de un sindicato para tratar de estabilizar la fuerza de trabajo, pues opera en una zona donde están presentes empresas de alimentos y metalmecánica de gran tamaño, que utilizan intensivamente mano de obra y cuentan con sindicatos. Por esta razón, se ve en la necesidad de estimular una mayor estructuración del mercado de trabajo para estar en una situación competitiva con las otras empresas de la región,

ofreciendo más prestaciones, una estructura salarial que reconoce mejor las diferencias en cuanto a calificación y antigüedad, así como posibilidades relativamente mayores de una carrera laboral.

- i) Este tipo de empresas se abastece de mano de obra procedente de sectores sociales vulnerables, principalmente mujeres, con un bajo nivel de escolaridad, en promedio joven y principalmente soltera. Estas mujeres tienen una presencia mayoritaria en los empaques, realizando labores de corte y selección, aunque en los últimos años las empresas, ante la escasez de mano de obra femenina, han contratado varones para labores de corte con resultados satisfactorios en términos productivos y en el ambiente laboral. Este hecho lleva a pensar que la feminización de estas actividades no sólo está basada en una construcción social de género que atribuye a las mujeres de manera natural la capacidad para desarrollar con eficiencia ciertas labores “delicadas”, sino también .en la abundancia relativa de mano de obra femenina. Cuando esta situación cambia, los empresarios no tienen ningún reparo en contratar hombres para que realicen esas actividades “femeninas”.
- j) Las mujeres trabajadoras, contrario a una noción extendida, no realizan trabajos descalificados o no calificados, pues ellas desarrollan habilidades y destrezas denominadas “calificaciones tácitas” en las que la experiencia es un factor fundamental que contribuye a explicar las ganancias de productividad en actividades como el corte. De acuerdo a estudios realizados de manera rigurosa en una de las dos empresas, se encontró que hay una relación directa entre la antigüedad de la cortadora y la velocidad del corte (en libras/hora/hombre), existiendo una diferencia de 233% en el volumen de libras cortadas entre una obrera con un año de permanencia y otra recién ingresada. No obstante, estas calificaciones son escatimadas ya que las cortadoras son ubicadas en el nivel de trabajadores generales, en la base de la jerarquía laboral, sin ninguna calificación, y el pago recibido por el corte es menor que el crecimiento de la productividad.
- k) En síntesis, en la agroindustria de congelados de El Bajío, existen diferentes estructuras del mercado de trabajo entre y dentro de las empresas, caracterizadas por la precariedad, apoyarse en sectores sociales vulnerables, principalmente mujeres que no tienen la capacidad política para hacer evidentes sus calificaciones “tácitas”. Si se tiene en cuenta que esta agroexportación no tradicional se originó por el interés de las procesadoras norteamericanas en producir a menor costo en tierras mexicanas, y que a mediados de los noventa toda actividad fabril de congelamiento de hortalizas

había desaparecido de Watsonville ante la competencia más barata en El Bajío, como Borrego y Zavella (1999) sostienen, es posible argumentar que la mudanza de la actividad originó, por un lado, la desaparición de un mercado de trabajo estructurado en Watsonville y la creación de otros, con distintos grados de estructuración, pero esencialmente precarios, a este lado de la frontera.

- l) Este enfoque de los mercados de trabajo según sus grados de estructuración, permite hacer evidentes los distintos arreglos cristalizados entre capital y trabajo, al nivel local, por factores sociales, económicos, institucionales y espaciales y, por tanto, diferentes combinaciones de flexibilidad cuantitativa y cualitativa, así como diferentes modalidades de ejercer el control sobre los trabajadores, según la propuesta de los economistas radicales norteamericanos.
- m) La precarización, es decir, el uso predominante de la flexibilidad cuantitativa, es el rasgo más importante de estos mercados de trabajo, hecho que los emparenta con las experiencias laborales en la fruticultura argentina, la esparraguera peruana, la florícola colombiana y en las actividades exportadoras de tomate y flores en México. De este modo, es posible afirmar que la explotación creciente de la mano de obra, es la base de la expansión registrada por la exportación no tradicional agrícola y la forma en que las empresas tratan de resolver sus problemas de competitividad en los países subdesarrollados, mientras que en los desarrollados principalmente se apoyan en las innovaciones tecnológicas y las alianzas estratégicas.
- n) No obstante, el uso precario de la mano de obra no es algo nuevo en la historia laboral latinoamericana, pues en esta región, el capital nunca estuvo interesado en extender plenamente las relaciones salariales, es decir, en un proceso de acumulación originaria que despojara al campesino de sus tierras y lo convirtiera en fuerza de trabajo libre. Como plantea Quijano (1985) para el caso peruano, la presencia del capital productivo extranjero, a principios del siglo XX, no significó la erradicación de las relaciones serviles, sino la subordinación de éstas a la lógica y necesidades de aquel. Igualmente, Cueva (1979), en su trabajo sobre el capitalismo en América Latina, sostiene que en la minería boliviana del estaño, no había necesidad de la mecanización completa del proceso de trabajo ya que ciertas tareas podían realizarse manualmente y a menor costo, dada la abundancia de mano de obra.
- o) Esta misma situación, de fuerza de trabajo barata y abundante, es la que se convirtió en el factor de decisión de las empresas congeladoras estadounidenses para trasladar a México sus instalaciones, muy mecanizadas, y plantearse una estrategia adaptativa

que combinara ciertas innovaciones tecnológicas con el uso de mano de obra femenina con calificaciones “tácitas” para realizar ciertas labores manuales que le dan una característica artesanal a los trozos de brócoli y se constituye en la base de la aceptación por parte de los consumidores norteamericanos.

- p) De este modo, la lógica capitalista inherente a la agroexportación no tradicional crea empleos precarios y un proceso de asalariamiento incompleto que mantiene a los trabajadores en una gran incertidumbre y los obliga, cuando termina la temporada a insertarse en otros mercados de trabajo, igualmente inestables, o regresar al ámbito doméstico. Por tanto, como sugiere Quijano (1998) es necesario regresar al discurso de la explotación, pues estos problemas de bajos ingresos y de empleos precarios no son efectos indeseados y transitorios de procesos inevitables o de decisiones técnicas, sino ejes constitutivos y centrales de las actuales tendencias del poder.

VII. Bibliografía general

- Abramo, Laís, "Nuevas tecnologías y relaciones laborales en América Latina", ILPES, LC/IP/R.170, Octubre 1996, Santiago.
- Aguilar Sánchez, Genaro "Avances tecnológicos en la agricultura de Guanajuato", en Felipe Torres, Ma. del Carmen del Valle, Eulalia Peña (Comps.) La reorganización de los sistemas productivos en el campo mexicano (Memorias), IIEc-UNAM, México. 1996.
- Aizpuru, Mikel y Antonio Rivera "Manual de historia social del trabajo", Siglo XXI de España Editores, Madrid, 1994.
- Aldanondo, Ana "Capacidad tecnológica y división internacional del trabajo en la agricultura", Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid, 1992.
- Althausen, R. P. And. A.L. Kalleberg, 1981 "Firms, occupations and the structure of labor markets: A conceptual analysis", en Ivar Berg (Edit.) Sociological Perspectives on Labor Markets, New York: Academic Press.
- Appendini, Kirsten "La transformación de la vida económica del campo mexicano", en Jean-Francois Prud'homme (coord.) El impacto social de las políticas de ajuste en el campo mexicano, ILET-Plaza y Valdés, México, 1995.
- Appendini Kirsten, Blanca Suárez y María de la Luz Macías ¿Responsables o gobernables? Las trabajadoras de la agroindustria de exportación, El Colegio de México, 1997.
- Arce, Sonia "Sistema integrado para el desarrollo de cadenas agroindustriales", en Juan Olaechea y Hugo San Miguel (Edit.) Agroexportación y modernización en la Región Grau, CIPCA, Piura, 1993.
- Arizpe, Lourdes y Carlota Botey "las políticas de desarrollo agrario y su impacto sobre la mujer campesina en México", en M. León y C. D. Deere (comp.) La mujer y la política agraria en América Latina, Siglo XXI, Siglo XXI-ACEP, Bogotá, 1986.
- Arizpe, Lourdes y Josefina Aranda "The Comparative Advantages of Women's Disadvantages: Women Workers in the Strawberry Export Agribusiness in México", en R.E. Pahl (Ed.) On work: historical, comparative and theoretical approaches, Basil Blackwell, 1989.
- Arroyo, Gonzalo (Coord.), "La biotecnología y el problema alimentario en México", Plaza y Valdés-UAM/X; México D.F.; 1989.
- "Biotecnología"; en Leonel Corona (Coordinador), México ante las nuevas tecnologías, CIIH/UNAM-Miguel Angel Porrúa, México D.F.; 1991.
- Artiles, Antonio Martín "Flexibilidad y relaciones laborales. Estrategias empresariales y acción sindical"; CES, Madrid, 1995.
- Astorga Lira Enrique "Mercado de trabajo rural en México", Era, México, 1985.
- Astorga Lira Enrique y Simon Commander "México: Comercialización de los productos agrícolas e incremento del trabajo itinerante en el campo", Revista Internacional del Trabajo, Vol. 109, 1990, No. 1.

- Atkinson, John, "Flexibilidad del empleo en los mercados de trabajo internos y externos", Varios Autores: Nuevas formas de trabajo y actividad, FEMCTV, Dublín, 1986.
- Atkinson, J. y N. Meager "New forms of work organisation", Brighton: University of Sussex, Institute of Manpower Studies, IMS Report No, 121, 1986.
- Bagnasco, Arnoldo "Mercado y mercados de trabajo", Sociología del Trabajo, Nueva Epoca, No. 6, Madrid, 1989.
- Barham, Bradford et al " Nontraditional agricultural exports in Latin America", Latin American Research Review, Vol. 27, No. 2, University of Nuevo Mexico, 1992.
- Barrón, Ma. Antonieta "Empleo en la agricultura de exportación en México", Juan Pablos Editor, México, 1997.
- "Características de los mercados de trabajo en los cultivos no tradicionales de exportación: El caso de las hortalizas en México", en A. Barrón y E. Sifuentes (Coords.) Mercados de trabajo rurales en México, UNAM/UAN, México D.F, 1997.
- Becker, Gary "Inversión en capital humano e ingresos", en Luis Toharia (comp.) El mercado de trabajo: Teorías y aplicaciones, Alianza Editorial, Madrid, 1983.
- Bendini, Mónica y Cristina Pescio "Trabajo y cambio técnico. El caso de la agroindustria frutícola del Alto Valle", Editorial La Colmena, Bs. As., 1996.
- Bendini, Mónica y Norma Gallegos "Nuevas formas de intermediación en un mercado de trabajo agrario", Trabajo y Sociedad, No. 4, Vol. III, marzo-abril, Santiago del Estero, Argentina, 2002.
- Bivings, Leigh y David Runsten "Potential competitiveness of mexican processed vegetables and strawberry industry", Ministry of Agriculture, Fisheries and Food, British Columbia, 1992.
- Borrego, John y Patricia Zavella "Policy Implications of the Reestructuring of Frozen Food Production in North America and Its Impacts on Watsonville, California", Working Paper No. 28, Chicano/Latino Research Center, University of California, Sta. Cruz, 1999.
- Bowles Samuel y Richard Edwards "Introducción a la economía: Competencia, autoritarismo y cambio en las economías capitalistas", Alianza Universidad Textos, Madrid, 1985
- Braverman, Harry "Trabajo y capital monopolista", Era, México, 1981.
- Bryceson, Deborah "Disappearing Peasantires? Rural Labour Redundancy in the Neo-liberal Era and Beyond, en D. Bryceson, C. Kay and J. Moolj (editores), Disappearing Peasantries? Rural Labour in Africa, Asia and Latin America, Intermediate Technology Publications, London, 2000.
- Bujanos, Rafael y Antonio Marín "Plagas en los cultivos de crucíferas", Publicación Especial No. 2, Diciembre 1996, INIFAP, Celaya.
- Burbach, Roger y Patricia Flynn "Las agroindustrias transnacionales : Estados Unidos y América Latina", ERA, México, D.F., 1983.
- Bustos Contreras, Diana Elisa "Evaluación de la implementación de la estrategia de Manejo Integrado de la palomilla Dorso de Diamante (*Plutella xylostella*, Linneo) en las crucíferas del estado de Guanajuato", Colegio de Posgraduados, Montecillo, Texcoco, Edo. México, 1998.

- Byè y Fonte "Is the technical model of the agriculture changing radically? en McMichael, Philip (editor), The global restructuring of agro-food systems, Cornell University Press, Ithaca and London, 1994.
- Calva, Luis "Probables efectos de un Tratado de Libre Comercio en el campo mexicano", Fontamara, México, 1991.
- Cadena et al "Administración de proyectos de innovación tecnológica" UNAM/CONACYT/Ediciones Gernika, 1996.
- Calva, José Luis "La reforma económica y sus impactos en el sector agropecuario", en Philippe Borin (Coord) El campo mexicano. Una modernización a marchas forzadas, Orstom, México, 1996.
- Carrillo, Jorge y Consuelo Irazo "Calificación y competencias laborales en América Latina", Enrique de la Garza Toledo (Coord.) Tratado latinoamericano de Sociología del Trabajo, Colmex-Flacso-UAM-FCE, México D.F., 2000.
- Carrillo, Zayda y Ma. Paz Ulloa "Mujeres y flores: flexibilidad en marcha. El trabajo de las mujeres floricultoras de Colombia", Revista Areas, No. 22, Murcia, 2002.
- Castillo, Juan José y Carlos Prieto "Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo", Centro de Investigaciones Sociales, Madrid, 2da. Edición, 1990.
- Cavalcanti, Josefa y Mónica Bendini "Hacia una configuración de trabajadores agrarios en la fruticultura de exportación de Brasil y Argentina", en Norma Giarraca (Compiladora), ¿Una nueva ruralidad en América Latina?, CLACSO, Grupo de Trabajo de Desarrollo Rural, 2001.
- Chiappe Martha y Diego Piñeiro "El sector frutícola en el Uruguay: efecto del cambio técnico sobre la fuerza de trabajo", XVIII Congreso Internacional Lasa, Atlanta, Georgia, Marzo 10-12, 1994.
- CEPAL "Agricultura de contrato en los países desarrollo: Aspectos teóricos y análisis de algunos ejemplos en México", LC/L.989, RCL/96/14-RLCP-01, Stgo., 1996
- CEPAL "La agroexportación no tradicional en el contexto de las aperturas recientes", LCR, Santiago, 1993.
- Collins, Jane "Gender, Contracts and Wage Work: Agricultural Restructuring in Brazil Sao Francisco Valley", Development and Change, Vol. 24, 1993, pp. 53-82.
- "Gender and Cheap Labor in Agriculture", en Philip McMichael (Ed.) Food and Agrarian Orders in the World-Economy, Praeger , 1995.
- Comisión Estatal de Agua y Saneamiento de Guanajuato "Realización del diagnóstico de la problemática, el establecimiento de los postulados básicos, la realización de los programas de manejo de cuencas, uso eficiente del agua y la integración del Plan Hidráulico de Guanajuato," Gto., 1994.
- Conroy, Michael et al "A cautionary tale. Failed U.S. Development Policy in Central America", Food First Development Studies, Colorado, 1996.
- Cook, Roberta *et al* "NAFTA: Effects on Agriculture. Volume IV. Fruit and Vegetable Issues. Park Ridge, IL: American Farm Bureau Federation, 1991.
- Cooper, Jenny "Mujer, trabajo y nueva tecnología", Tesis de Maestría, Facultad de Economía, UNAM, 1988.

- Coriat, Benjamín, " El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa", Siglo XXI Edit., México, D.F., 1994.
- "Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa", Siglo XXI Edit., México D.F., 1995.
- Cueva, Agustín "El desarrollo del capitalismo en América Latina". México, Siglo XXI Editores, 1977
- De la Garza, Enrique (Coord.) "Estrategias de modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo".
- "Reestructuración productiva y respuesta sindical", UNAM/UAM-I; México, 1993.
- "La flexibilidad del trabajo en América Latina", Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Año 3, No. 5, 1997.
- Del Valle María del Carmen, Marina Chávez y José Luis Solleiro "La innovación tecnológica en la agricultura y el desarrollo económico de México", en Ma. Del Carmen del Valle y José Luis Solleiro (Coords.) El cambio tecnológico en la agricultura y las agroindustrias en México, IIEc-UNAM/Siglo XXI Edit., México, 1996.
- Díaz Polanco, Héctor "Formación regional y burguesía agraria en México", ERA, México, 1982.
- Dirven, Martine "El empleo agrícola en América Latina y el Caribe: Pasado reciente y perspectivas", Serie Desarrollo Productivo No. 43, CEPAL, Santiago, 1997.
- Doeringer P. y Michael Piore "Los mercados internos de trabajo", en Luis Toharia (comp.) El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones, Alianza Universidad Textos, Madrid, 1983.
- Echanove, Flavia "Mecanismo de abasto de la industria hortícola: Integración vertical y/o agricultura por contrato", Ponencia presentada en el XX Seminario Internacional de Economía Agrícola del Tercer Mundo; IIEC-UNAM, México, D.F., 2-6 de octubre 2000.
- "Integración y reestructuración de la industria alimentaria: el caso de los vegetales congelados en México", Ponencia presentada en la II Conferencia de la Red de Investigación Socioeconómica en Hortalizas, Frutas y Flores de México (RISHORT), Guadalajara, Jalisco, 18-19 de noviembre 1999.
- "La apertura comercial y la agroindustria de hortalizas congeladas en México", Presentada en LASA, Palmer House Hilton Hotel, Chicago, Illinois, 24-26 de septiembre, 1998.
- Edwards, Richard ""Características individuales e incentivos organizativos", en Alberto Meixide (compilador) n El mercado de trabajo y la estructura salarial, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1988.
- "Conflicto y control en el lugar del trabajo", en Luis Toharia (comp.) El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones, Alianza Universidad Textos, Madrid, 1983.
- Errington, Andrew y Ruth Gasson "The increasing flexibility of the farms and horticultural workforce in England and Wales", Journal of Rural Studies, Vol. 12, No. 2, Gran Bretaña, 1989.
- Falck, Melba "Dinámica y convergencias de las políticas agrícolas de Japón y México", en Comercio Exterior, enero 1998.

- Falabella, Gonzalo "Reestructuración y respuesta sindical. La experiencia en Santa María, madre de la fruta chilena", *Economía y Trabajo*, Año, 1, No.2, julio-diciembre, PET, Santiago de Chile, 1993.
- Feder, Ernest "El imperialismo fresa", Ed. Campesina, México, 1977.
- Federación Departamental de Mujeres de Ica "Mujeres asalariadas en la agroindustria del espárrago. El caso del valle de Ica", Ica, 2000.
- Freebairn, Donald "Posibles pérdidas y ganancias bajo un Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y México", *Revista Mexicana de Sociología*, No. 1, 1992.
- Friedland William "The new globalization: The case of fresh produce"; A. Bonnano, L. Busch (edit) From Columbus to ConAgra. The globalization of agriculture and food; Univ. Press of Kansas, 1994.
- " Post-FordismReally? The experience of Fresh Fruit and Vegetables, Automobiles, and the State", Paper presented at Seminar on Restructuring the Food System at the University of Trondheim, Norway, May 1994 and at the World Congress of Sociology, Buielefeld, Germany, July 1994.
- "Commodity Systems Analysis: An Approach To The Sociology of Agriculture", *Research in Rural Sociology and Development*, vol I, pages 221-235; 1984.
- . "The labor force in U.S. agriculture" Pp. 143-181 in *Food Security in the United States*, edited by Lawrence Busch and William B. Lacy, Boulder, CO: Westview Press, 1984.
- Friedland, William, Amy Barton y Roberto Thomas (et al) "Manufacturing green gold. Capital, Labor and Technology in the Letuce Industry", Cambridge University Press, Cambridge, 1981.
- García, Francisco "El ajuste estructural neoliberal en el sector agrario latinoamericano en la era de la globalización", *Revista Europea de Estudios Latinoamericanos*, No. 75, Octubre, 2003.
- Giarraca, Norma, Karina Bidaseca y Daniela Mariotti "Trabajo, migraciones e identidades en tránsito: los zafreos en la actividad cañera tucumana", en Norma Giarraca (Compiladora), *¿Una nueva ruralidad en América Latina?*, CLACSO, Grupo de Trabajo de Desarrollo Rural, 2001.
- Girolamo, Giovanni "El escenario agrícola mundial en los años noventa", Revista de la CEPAL, No. 47, Santiago, 1992.
- Grammont, Hubert C. de "Introducción", en Empresas, reestructuración productiva y empleo en la agricultura mexicana (H. C. de Grammont, Coord.), IIS-UNAM/Plaza y Valdés, México, 1999.
- "Algunas reflexiones en torno al mercado de trabajo en el campo latinoamericano", *Revista Mexicana de Sociología*, enero-marzo, IIS-UNAM, México, 1992.
- "Los asalariados del campo ¿quiénes son? (hacia una tipología), en H. Carton de Grammont (Coord.) Asalariados agrícolas y sindicalismo en el campo mexicano, Juan Pablos Editor, 1986.
- Glover , R. W. "Unstructured Labor Markets and Alternative Labor Market Forms", Pp. 254-285 , en Robert D. Emerson (Edit.) Seasonal Agricultural Labor Markets in the United States, Ames, IO: Iowa State University State Press, 1984.

- Gómez Cruz, Manuel y Felipe Caraveo "La agromaquila hortícola: nueva forma de penetración de las transnacionales", Comercio Exterior, Vol. 40, número 12, México, 1990.
- Gómez Cruz, Manuel "La agudización de la crisis y la revolución tecnológica en la producción de hortalizas en el bajo guanajuatense", Textual, No. 24, UA-Chapingo, 1989.
- Gómez Cruz, Manuel y Rita Schwentesius Rinderman "Impacto de la devaluación en el sector agropecuario. Agudizamiento de la crisis agrícola", en Las consecuencias de la modernización y el desarrollo sustentable (Camperos, Salazar, Salido y Sandoval, compiladores), CIAD-PUAL UNAN, México, 1995.
- "El impacto del TLC sobre las exportaciones de hortalizas frescas de invierno de México a EUA; ponencia presentada en el Simposio Tri-Nacional Nafta and Agriculture. Is the experiment working? 1-2 noviembre 1996, San Antonio, Texas.
- Gómez Cruz Manuel A."Sistema agroindustrial de hortalizas congeladas en México", Geografía Agrícola No. XX, 19'????
- Gómez Cruz, Manuel A. y Martha A. Perales Rivas . "Empresas transnacionales y la comercialización del sorgo en El Bajío", Geografía Agrícola No. 1, Julio 1981, UACH.
- González Humberto y Margarita Calleja "La exportación de frutas y hortalizas a Estados Unidos de Norteamérica", SAGAR/CIESAS/CONACYT; Guadalajara, 1998.
- Gordon M. David, Richard Edwards y Michael Reich "Trabajo segmentado, trabajadores divididos", Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1986.
- Graziano da Silva, José "Agroindústria e globalizao: o caso da laranja do Estado de Sao Paulo", en Cavalcanti, Jose (org.) Glibalizacao, trabalho, meio ambiente, Recife, Editora Universitaria, 1999.
- Green, Raúl "La evolución de la economía internacional y la estrategia de las transnacionales alimentarias", Comercio Exterior, febrero 1990.
- Green, R., G. Gutman y R. Rocha "La comercialización de productos alimentarios en Argentina y Brasil", Investigación Agraria Economía Vol. 7, No. 7, Diciembre 1991.
- Guttman, Pablo "La economía y la formación ambiental", Enrique Leff (comp.), Ciencias sociales y formación ambiental, GEDISA, Barcelona, 1994
- Hayami Yujiro y Vernon Ruttan "Desarrollo agrícola. Una perspectiva internacional", FCE, México, D.F. , 1989.
- INIFAP-Asociación de Procesadores de Frutas y Vegetales en General, A.C. " Manejo Integrado de la Palomilla Dorso del Diamante, Celaya, 1993.
- Jódar, Pere "Más allá de Braverman. El enfoque del proceso de trabajo y el problema de la reproducción"; Sociología del Trabajo, nueva época, num. 29, 1996.
- Hewitt de Alcántara, Cynthia "La revolución verde como historia: La experiencia mexicana", en Ernest Feder (Editor) La lucha de clases en el campo. Análisis estructural de la economía latinoamericana; FCE, México, D.F.; 1975.
- Kageyama, Angela "Algunos efectos sociais da modernizacao agrícola en Sao Paulo", en George Matine y Ronaldo Coutinho (Organizadores) Os impactos sociais da modernizacao agrícola, Sao Paulo, CAETES, 1987.

- Kay, Cristóbal "Rural Livelihoods and Peasant Futures in the Neoliberal Period", Robert N. Gwynne & Cristobal Kay (eds.), *Latin America Transformed: Globalization and Modernity (Second Edition)*, London: Arnold and New York: Oxford University, Press, 2004.
- Lara, Sara y Hubert C. de Grammont "Reestructuración productiva y mercado de trabajo rural en las empresas hortícolas", en H. C. de Grammont (Coordinador), Empresas, reestructuración productiva y empleo en la agricultura mexicana, IIS-UNAM/Plaza y Valdés, México, 1999.
- Lara, Sara "Criterios de calidad y empleo en la agricultura latinoamericana: Un debate con el posfordismo", en Huber C. de Grammont (Coord.) Empresas, reestructuración productiva y empleo en la agricultura mexicana (H. C. de Grammont, Coord.), IIS-UNAM/Plaza y Valdés, México, 1999.
- "Nuevas experiencias productivas y nuevas formas de organización flexible del trabajo en la agricultura mexicana". Premio Estudios Agrarios 1997, Procuraduría Agraria-Juan Pablos Editor, México, D.F., 1998.
- "Mercado de trabajo rural y organización laboral en el campo mexicano", en H. C. de Grammont (coord.) Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano, IIS-UNAM/Plaza y Valdés, México D.F., 1996.
- "La feminización del trabajo asalariado en los cultivos de exportación no tradicionales en América Latina: efectos de una flexibilidad salvaje, en Sara Lara (coord.) El rostro femenino del mercado de trabajo rural en América Latina, UNRISD-Nueva Sociedad, Caracas, 1995.
- Lara Rivero, Angel "Competitividad, cambio tecnológico y demanda cualitativa de fuerza de trabajo en la maquiladora de exportación: el caso de las empresas japonesas en el sector electrónico de la televisión", Cuaderno del Trabajo No. 13, STPS, México, 1997
- León, Magdalena "Política agraria en Colombia y debate de políticas para la mujer rural", en Magdalena León y Carmen Diana Deere (Edit.), La mujer y la política agraria en América Latina, ACEP-Siglo XXI, Bogotá, 1986.
- Ley Federal del Trabajo. Ediciones Delma (Decimoséptima edición), 2000.
- López, Heriberto "La conformación de una nueva agricultura mundial", E. Peña y E. Romero (coordinadores), La modernización del campo y la globalización mexicana, IIEc-UNAM, 1995.
- López Pintor, Rafael "Sociología Industrial", Alianza Universidad Textos, Madrid, 1995.
- Llambí, Luis "Opening economies and closing markets", From Columbus to ConAgra. The globalization of agriculture and food; A. Bonanno, L. Busch (edit.), University Press of Kansas, 1994.
- "Reestructuración mundial y sistemas agroalimentarios. Necesidad de nuevos enfoques", Comercio Exterior, marzo, México, 1993.
- Maranón, Boris y David Román "Políticas comerciales agrícolas en los países desarrollados y sus implicancias para los países en desarrollo", Debate Agrario No. 13, Lima, CEPES, 1992.

- Marañón, Boris y Philippus Wester "Respuestas institucionales para el manejo de las acuíferos en la Cuenca Lerma-Chapala, Cuadernos Latinoamericanos No. 17, IWMI, México, 2000.
- Marañón, Boris y Ma. del Carmen Cebada "Agricultura no empresarial y horticultura de exportación: ¿articulación viable?, Congreso Nacional PIIECAM/REDRUR, Políticas de Ajuste Estructural en el Campo Mexicano: Ajustes y Respuestas, Querétaro, marzo, 1998.
- Marañón, Boris "Impactos sociales y ambientales de la modernización agroexportadora no tradicional en el Bajío, México", Areas No. 22, Murcia, 2002a.
- "Contratistas en mercados hortícolas de exportación en México: Funciones económicas", Estudios Agrarios No. 19, México, 2002b.
- "La agricultura de contrato en el sector hortícola exportador en El Bajío, México", FAO, 2002c (<http://www.rlc.fao.org/prior/desrural/alianzas/casos.htm>)
- "Cambios técnicos y organizativos y persistencia de mercados laborales no estructurados en el sector hortícola, El Bajío, México", Prepared for delivery at the 2001 meeting of the Latin American Studies Association, Washington D.C., September 6-8 de septiembre, 2001.
- "Capital y trabajo en empacadoras de espárrago fresco en El Bajío, México, en Grammont, H.C., M. A. Gómez Cruz, Rita Schwentessius (coords.) Agricultura de exportación en tiempos de globalización; IIS/UNAM, CUESTAAM, CIESAS OCCIDENTE, Plaza y Valdés (1999a).
- "Modernización y relaciones laborales en empresas exportadoras de espárragos en Perú y México", en Huber C. de Grammont (Coord.) Empresas, reestructuración productiva y empleo en la agricultura mexicana (H. C. de Grammont, Coord.), IIS-UNAM/Plaza y Valdés, México, 1999b.
- "Agroexportación no tradicional en El Bajío: Modernización e impactos socioeconómicos y ambientales", V Congreso Latinoamericano de Sociología Rural, Texcoco 12-18 octubre, 1998.
- "La agroexportación no tradicional en México y Perú", Comercio Exterior Vol. 47, No. 12, Diciembre, México D.F., 1997.
- "La agroexportación no tradicional y las relaciones laborales. La agroindustria del espárrago en México y Perú", Tesis de Maestría en Ciencias Sociales, FLACSO, México, 1996.
- "Obreros en la industria esparraguera: Valles de Caho-Virú e Ica", Debate Agrario No 17, CEPES, Lima, 1993.
- Mares, David "La irrupción del mercado internacional en México. Consideraciones teóricas y un estudio de caso", México, D.F., 1991.
- Marsh, Robin y David Runsten "Smallholders fruit and vegetable production in Mexico : Barriers and opportunities", en Cornelius W. y D. Myhre (edits.) The transformation of Rural Mexico. Reforming the Ejido Sector., Center for U.S.-Mexican Studies, University of California, San Diego, 1998.
- Massieu Trigo Yolanda C. " Biotecnología y empleo en la floricultura mexicana", UAM-A, Amacalli Edit., México, 1997.

- McConnell R. Campbell y Stanley L. Bruce "Economía laboral contemporánea", McGraw Hill, 4ta. Edición, Madrid, 1997.
- Meixide, Alberto "Salarios y mercado de trabajo: Controversia teórica y evidencia empírica (Introducción)", en El mercado de trabajo y la estructura salarial, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1988.
- Meller, Patricio, "Las diferencias (económicas) entre el mercado de trabajo y el mercado de las papas", *Colección de Estudios CIEPLAN*, No. 9, diciembre, pp. 75-105, 1982.
- Merli, Ricardo y José Luis Bonifacio "El cambio tecnológico en la fruticultura del Alto Valle", en Mónica Bendini y Cristina Pescio (Coord.) Trabajo y cambio técnico. El caso de la agroindustria frutícola del Alto Valle, 1996
- Muñoz Rodríguez, Manrubio et al "Desarrollo de ventajas competitivas en la agricultura. El caso del tomate rojo". CIESTAAM-SAGAR, México, 1995.
- Murmis, Miguel y Silvio Feldman "El sistema de posiciones de trabajo en la agroindustria frutícola del Alto Valle: algunas dimensiones para su análisis, en Mónica Bendini y Cristina Pescio (Coord.) Trabajo y cambio técnico. El caso de la agroindustria frutícola del Alto Valle, Edi. La Colmena, Buenos Aires, 1996.
- Murmis, Miguel "Algunos temas para la discusión en la sociología rural latinoamericana: Reestructuración, desestructuración y problemas de excluidos e incluidos", Ponencia presentada al SEPIA V, Arequipa, Agosto, 1993.
- Murray, Douglas "Cultivating Crisis. The Human Cost of Pesticides in Latin America", University of Texas Press, Austin, 1994.
- N.N.U.U "International trade statistics yearbook", New York, 1995.
- OIT "La justicia social en el desarrollo rural chileno. Aspectos laborales en el libre comercio", Stgo., 1995.
- "Aplicación de la tecnología agrícola moderna.", Informe IV, Ginebra, 1991
- Orive Alba, Adolfo "La irrigación en México", Grijalbo, México, 1970.
- Ortiz, Sutti "Los mercados laborales a través del continente americano", en Susana Aparicio y Roberto Benencia (Coords.), Empleo rural en tiempos de flexibilidad, Ed. La Colmena, Buenos Aires, 1999.
- Osterman, Paul "Prefacio", en P. Osterman (comp.), Los mercados internos de trabajo, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1988.
- "An empirical Study of Labor Market Segmentation", *Industrial and Labor Relations Review* 28(3):508-523, 1975.
- Pedreño, Andrés "Del jornalero agrícola al obrero de las factorías vegetales", Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid, 1999.
- Pérez, Carlota "Las nuevas tecnologías, una visión de conjunto", en C. Ominami (Edit.) La tercera revolución industrial. Impactos internacionales del actual viraje tecnológico, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, 1986.
- Phelps, Orme "Introducción a la economía laboral", Ed. Tea, Buenos Aires, 1964
- Piore, Michael "Notas para una teoría de la estratificación del mercado de trabajo", en Luis Toharia (comp.) El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones, Alianza Universidad Textos, Madrid, 1983.

- Pollack, S. y L. Calvin "U.S.-Mexico Fruit and Vegetable Trade, 1992", Agricultural Economic Report No. 704, Abril 1995; USDA.
- Porter, Michael "La ventaja competitiva de las naciones", Ed. Vergara, Buenos Aires, 1991.
- Prieto, Carlos "¿Mercado de trabajo?", Revista Española de Investigaciones Sociales, No. 47, Madrid, 1989.
- PREALC-OIT "Cambio tecnológico, empleo y trabajo", Documento de Trabajo No. 333, Santiago, 1989.
- Pries, Ludger "Entre el corporativismo productivista y la participación de los trabajadores. Globalización y relaciones industriales en la industria automotriz mexicana", UAM-I, MEXICO D.F., 2000.
- Quijano, Aníbal "La economía popular y sus caminos en América Latina", CEIS, Lima, 1998.
- "Imperialismo, Clases Sociales y Estado en el Perú 1895-1930". Mosca Azul. Lima, Perú, 1985.
- Raynolds, Laura "The restructuring of Third World Agro-Exports: Changing production relations in the Dominican Republic", P. McMichel (edit.) The global restructuring of agro-food systems, Cornell University Press, 1994.
- "Institutionalizing Flexibility: A comparative Analysis of Fordist and Post-Fordist Models of Third World Agro-Export Production, Commodity Chains and Global Capitalism (Gereffi and Korzeniewicz), Greenwood, 1994.
- Reynolds, Clark "Economía laboral y relaciones de trabajo", FCE, México 1984, 653 pp.
- Roberts, Kenneth, D. "Changing Patterns of Tenancy and Labor in the Mexican Bajío", LASA, Sheraton, Washington, Septiembre 1995.
- Runsten David y Kirby Moulton "Competition in Frozen Vegetables", Competitiveness at Home and Abroad, Report of a 1986-87 Study Group on: Marketing California Specialty Crops; Worldwide Competition and Constraints. University of California Agricultural Issues Center, 1987.
- Sánchez Amat y Ernest Cano "La economía sumergida en el proceso de extensión del trabajo precario", en Josep-Antoni Ybarra (ed.) Economía sumergida: El estado de la cuestión en España, UGT, Madrid, (sin pie imprenta), 1998.
- Sánchez Lourdes y Ramiro Arroyo "Jornaleros agrícolas en México" en Sergio Gómez y Emilio Klein (Edit.), Los pobres del campo, FLACSO-OIT, Stgo. , 1993.
- Sanderson, Steven "La transformación de la agricultura mexicana. Estructura internacional y política del cambio rural"; Conaculta- Alianza Editorial Mexicana, México, 1990.
- Sandoval, Sergio et al "Nuevas tecnologías en la agricultura sonorenses: el caso de las empresas de exportación hortofrutícolas", Las consecuencias de la modernización y el desarrollo sustentable (Camperos, Salazar, Salido y Sandoval, compiladores), CIAD-PUAL UNAN, México, 1995.
- Schwentesius R. Rita y M. A. Gómez Cruz "Competitividad de las hortalizas mexicanas en el mercado norteamericano. Tendencias recientes en el marco del TLC", en R. Schwentesius, M.A. Gómez Cruz y G. W. Williams (coord.), TLC y Agricultura ¿Funciona el experimento?, CIESTAAM-Juan Pablos Editor, México D.F., 1998.

- "Impacto del TLALCAN en el sector hortofrutícola", Cámara de Diputados LVII Legislatura, Universidad Autónoma de Chapingo, CIESTAAM-PAI, 2000.
- Seefó, Luis "Modernización y empleo y salud ¿son compatibles en la agroexportación zamorana?, en Jesús Arroyo (Compilador), Y ante todo la pobreza rural persiste, Universidad de Guadalajara, 1995.
- Sengenberger, W. "Introducción sobre la investigación del mercado de trabajo en la RFA, Instituciones y factores, en Lecturas sobre el mercado de trabajo en la República Federal de Alemania (I). Mercado de trabajo, desocupación y desempleo, España, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1988.
- Smith, Vicki "El legado de Braverman. La tradición del proceso de trabajo veinte años más tarde", Sociología del Trabajo, Nueva Época, No. 26, Invierno 95/96, Madrid.
- Sotelo, Adrián "La reestructuración del mundo del trabajo. Superexplotación y nuevos paradigmas de la organización del trabajo", ENAT-ITACA-UOM, México, 2003.
- Suárez Estela y Miguel Angel Rivera "Pequeña empresa y modernización: análisis de dos dimensiones", UNAM-CRIM, Cuernavaca, Morelos, 1994.
- Sullivan, Teresa "Sociological views of labor markets: Some missed opportunities and neglected directions", en Ivar Berg (edit.) Sociological Perspectives on Labor Markets, New York, Academy Press, 1981.
- Thrupp Lori Ann "cultivos nuevos, dilemas viejos: oportunidades y retos en la agroexportación no tradicional de latinoamérica", SICA, Ecuador, 1999 (http://www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Opinion/nuevos_problemas.html)
- "Bittersweet harvest for global supermarkets: Challenges in Latin America's agricultural export boom"; World Institute Resource, Baltimore, 1995.
- Teubal, Miguel "Globalización y nueva ruralidad en América Latina", en Norma Giarraca (Compiladora), ¿Una nueva ruralidad en América Latina?, CLACSO, Grupo de Trabajo de Desarrollo Rural, 2001.
- Téllez, Luis "La modernización del sector agropecuario y forestal. Una visión de la modernización de México", FCE, México, 1994
- Toharia, Luis " Introducción" en Luis Toharia (Comp.) El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones, Alianza Universidad Textos, Madrid, 1983.
- Torres Felipe (Coord.) "Dinámica económica de la industria alimentaria y patrón de consumo en México; IIEc-UNAM, México D.F., 1997.
- Trápaga, Yolanda. "Políticas agropecuarias en los países industrializados Nuevas tendencias, viejos efectos", en Las consecuencias de la modernización y el desarrollo sustentable (Camperos, Salazar, Salido y Sandoval, comp.), CIAD-PUAL-UNAN, México, 1995
- United Nations "International trade statistics yearbook,1993",N.Y. 1994.
- USDA "Agricultural Outlook", Abril 1997.
- "Vegetables y Specialties, Abril y Julio 1997.
- Valcárcel, Marcel "Nuevas relaciones sociales entre los productores, la industria exportadora y las ONGs en el sector agrario peruano. Estudio del sistema de producción de los espárragos entre 1980 y 2002", Tesis doctoral, Universidad de Lovaina, Bélgica, 2003.

- Valencia, Guadalupe "Guanajuato. Sociedad, economía, política y cultura", Biblioteca de las entidades federativas, CIIICH, UNAM; 1998..
- Villa, Paola "La estructuración de los mercados de trabajo. La siderurgia y la construcción en Italia". Colección Economía del Trabajo No. 39, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1990.
- Whitener, Leslie "The agricultural labor market: A conceptual perspective", *Research in Rural Sociology and Development*, Vol. \$, 1989.
- Whitener, L.A."A Statistical Portrait of Hired Farmworkers", *Monthly labor Review* 107(june):49-53, 1984.
- Wilcox Young, Linda "Labour demand and agroindustrial development : the evidence from Mexico", *The Journal of Development Studies*, vol. 30, No. 1, Oct. 1993.
- "Internationalization of the Labor Process in Agriculture: A Case Study of Agroindustrial Development in Mexico's El Bajío", Tesis Doctoral, Universidad de California, Berkeley, 1987.
- Wilson, Fiona "La mujer y las transformaciones agrarias en América Latina: Revisión de algunos conceptos que fundamentan la investigación", en Magdalena León y Carmen Diana Deere (Edit.), *La mujer y la política agraria en América Latina*, ACEP-Siglo XXI, Bogotá, 1986.
- Wood, S "El debate sobre la descalificación", en Finkel , L. La organización social del trabajo, Pirámide, 1994.
- Zabin, Carol "U.S.-Mexico economic integration: Labor relation and the organization of work in California and Baja California agriculture", *Economic Geography*, Julio, 1997.
- COFOCE "Guanajuato, México. Conexión con los agronegocios" (Base electrónica de datos), León, Guanajuato, 1995.
- Agrilink: <http://www.agrilinkfoods.com>
- Simplot: <http://www.simplot.com>
- Superior Foods: <http://www.superiorfd.com/international.html>
- Diageo: <http://www.diageo.com>

VIII. ANEXOS

8.1 Metodología

El universo de estudio esta constituido por las empresas hortícolas exportadoras y sus trabajadores en el ramo de empaque de congelados en El Bajío, región que desempeña el rol de principal abastecedor anual del mercado estadounidense de brócoli y coliflor congelados. Estas firmas practican una agricultura muy intensiva, adoptan nuevas tecnologías y nuevas formas organizativas ante la escasez de mano de obra y la intensificación de la competencia que tratan de estabilizar la oferta de fuerza de trabajo.

Según la Comisión de Fomento al Comercio Exterior de Guanajuato (COFOCE) en la parte de El Bajío comprendida entre Querétaro y Guanajuato, existen 12 empacadoras de brócoli congelado (Ver cuadro A). Cuatro de estas empresas, Birds Eye y Gigante Verde - de capital externo- MarBran/Simplot – formada por capital mixto, y Export San Antonio- de capital nacional- controlan cerca del 80% de la capacidad instalada de procesamiento de hortalizas congeladas en la región, de acuerdo con Echanove (1998).

De acuerdo a estimaciones propias, la población laboral en los 12 empaques mencionados alcanza a 8240 trabajadores, que trabajan en tres turnos.

El estudio es de caso, analizando la realidad laboral en dos empresas exportadoras de brócoli congelado, para lo cual se escogió a una empresa de capital mixto (MarBran-Simplot) y otra de capital nacional (Export San Antonio), ambas ubicadas entre las empresas más representativas por su escala de operación y el número de empleos generados pues concentran alrededor del 50% de la superficie cosechada de brócoli-coliflor, más del 60% del volumen exportado de hortalizas congeladas del estado, y dan empleo a cerca del 60% de los trabajadores de los empaques, según información obtenida en el trabajo de campo. La selección también estuvo condicionada por el acceso a las empresas pues hubiera sido importante estudiar por lo menos a una de las dos empresas transnacionales que destacan por su liderazgo tecnológico y organizativo, pero infortunadamente no se tuvo acceso a ninguna de ellas¹.

¹Una comparación atractiva se hubiera podido hacer entre una empacadora transnacional y otra regional (nacional o de capital mixto), pero el acceso a las del primer tipo fue muy complicado y no se aseguraba la obtención de información precisa. El personal de dos empresas transnacionales sostuvo que no puede proporcionar información interna sin un permiso escrito de la respectiva casa matriz en Estados Unidos.

8.2 Respecto a la muestra y las técnicas de recolección de información

Esta investigación sobre las innovaciones tecnológicas y organizativas requiere, como punto de partida la reconstrucción de las estrategias adaptativas seleccionadas por las empresas, para lo cual se entrevistó a funcionarios y trabajadores de las dos empresas escogidas.

Respecto a los trabajadores, se procedió a calcular el tamaño de la muestra (n), de acuerdo a una fórmula que relaciona el tamaño del universo (N), la probabilidad de ocurrencia (p) y no ocurrencia (q=1-p), el margen de error o precisión (Me) y finalmente, el nivel de confianza (Nc) (López 1998: 55-56).

$$n = Npq / [(Me^2 / Nc^2) (N-1)] + pq$$

$$n = 8,475 * 0.5 * 0.5 / [(0.05^2 / 1.96^2) (8,475-1)] + 0.5 * 0.5$$

$$n = 384$$

Si se distribuye esta muestra entre el total de los trabajadores existentes por empresa, según el porcentaje de asalariados de cada una de ellas, se tiene una afijación proporcional de la muestra (Rodríguez 1996: 372). (Ver nuevamente el cuadro A). El plan inicial de la investigación era realizar un análisis representativo de las empresas congeladoras en El Bajío combinado con el estudio de caso pero, después, por las restricciones financieras se decidió sólo hacer lo segundo. La escasez de fondos -y de tiempo- explica también el menor peso otorgado al estudio laboral en la fase agrícola, en la que se aplicó un cuestionario a 34 y 31 jornaleros de MarBran y Export San Antonio, respectivamente.

De este modo, en el caso de los empaques, se delimitó una muestra consistente en 127 trabajadores de MarBran y 72 de Export San Antonio; y se encuestó a 137 y 83 obreros, respectivamente.

Cuadro A: Universo de empresas y trabajadores en hortalizas congeladas en Guanajuato y Querétaro,1999

Empresa	Ubicación	Volumen Anual Produc. (mill. lbs)	%	Número trabajadores.	% (A)	Muestra proporcional (N=384* A)
MARBRAN I	Irapuato	35	7.1	700	8.3	32
MARBRAN II	Irapuato	50	10.2	1000	11.8	45
MARBRAN III	Jaral Progreso	55	11.2	1100	13.0	50
EXPOR SAN ANTONIO	Villagrán	100	20.4	1600	18.9	72
BIRDS EYE	Juv. Rosas	62	12.6	1076	12.7	49
GIGANTE VERDE	Irapuato	60	12.2	1042	12.3	47
COVEMEX	Celaya	45	9.2	600	7.1	27
EXPOR QUERETARO	Querétaro	25	5.1	434	5.1	20
Subtotal 1		432	88.1	7552	89.1	342
CONGELADOS D.JOSE	León	18	3.7	313	3.7	14
PRODUCTOS FRUGO	Salamanca	10	2.0	174	2.0	8
FRESCOS DE EXPORTACION	Irapuato	13	2.5	217	2.6	10
CONGELADOS LA HACIENDA	Irapuato	3	0.6	52	0.6	2
FRIENDLY NATURE	Irapuato	10	2.0	174	2.0	8
ESPERANZA DE MIRANDA	D. Hidalgo	5	1.0	87	1.0	0
Subtotal 2		59	11.9	923	10.9	42
TOTAL		491	100.0	8475	100.0	384

Fuente: Echanove (1998). La información de la población trabajadora en los casos de MarBran, Export San Antonio y Covemex fue proporcionada por funcionarios de las respectivas empresas. El número de trabajadores de cada una de las restantes empresas ha sido estimado considerando un rendimiento de 192 lbs/día y 10 meses de actividad por año.

En el primer caso, los cuestionarios fueron aplicados tanto en las instalaciones de la empresa como en los domicilios de los obreros. En el segundo caso, la información en su conjunto se recolectó en la fábrica. Es necesario aclarar que se visitaron las tres unidades de producción (I, II y III) de Marbran.

A los trabajadores de empaque se les aplicó un cuestionario para dar tratar de conocer su perfil sociodemográfico, las características centrales de las relaciones laborales en los empaques, sus opiniones sobre los efectos de los cambios tecnológicos y organizativos así como del empleo y las causas de la rotación.

Esta fase del trabajo de campo se realizó entre junio y julio del 2000, con el apoyo de una estudiante de la licenciatura en Economía de la Universidad de Guanajuato.

A los empresarios se les aplicó un cuestionario semiestructurado que permitió dar cuenta de: a) información general de la empresa: año inicio operaciones, número de trabajadores, capacidad instalada, volumen de producción anual, número de meses en actividad cada año b) las “estrategias adaptativas”, en sus variantes mecanizadoras y racionalizadoras, escogidas para enfrentar la escasez relativa de mano de obra; c) la calificación; d) la flexibilidad cuantitativa y cualitativa y las nuevas formas de organización del trabajo; e) las causas de la rotación y acciones para enfrentarla; f) Las políticas de reclutamiento, contratación, remuneración, promoción de los trabajadores.

8.3 Cuadros estadísticos.

Cuadro N. 1A: MarBran: Perfil de la fuerza de trabajo obrera:

Concepto	
% Sexo femenino	81.0
Edad (promedio años)	24.8
% Obreros	100.0
de 15 a 20	41.6
de 21 a 25	21.9
de 26 a 30	18.3
De 31 a más	18.8
Escolaridad (promedio años)	6.7
% analfabetos	4.4
% Solteros	64.4%
% Con tierra	9.5
Trabajo anterior	100.0
Agricultura	21.3
Agricultura de exportación	13.1
Otros	35.6
Ninguno	40.1

Fuente: Encuesta a obreros. Elaboración propia.

Cuadro No 2A. MarBran: Obreros según algunas prestaciones (Porcentaje).

	Si	No	Total
Aguinaldo	92.7	7.7	100.0
Seguro Social	100.0	0.0	100.0
Prima Vacacional	84.1	15.9	100.0
Vacaciones	80.9	19.1	100.0

Fuente: Encuesta a obreros. Elaboración propia.

Cuadro No 3A. MarBran: Obreros según firma o no de contrato trabajo (Porcentaje)

Si	43.1
No	56.9
Total	100.0

Fuente: Encuesta a obreros. Elaboración propia

Cuadro No 4A. MarBran: Obreros según empleo de planta o eventual (%)

Si	75.9
No	21.2
No sabe	2.9
Total	100.0

Fuente: Encuesta a obreros. Elaboración propia

Cuadro 1B: Export San Antonio: Perfil de la fuerza de trabajo obrera:

Concepto	
% Sexo femenino	77.1
Edad (promedio años)	25.5
% Obreros	100.0
de 15 a 20	39.8
de 21 a 25	22.9
de 26 a 30	13.3
De 31 a más	24.6
Escolaridad (promedio años)	6.5
% analfabetos	7.2
% Solteros	67.5
% Con tierra	4.8
Trabajo anterior	100.0
Agricultura	25.3
Agricultura de exportación	16.9
Otros	17.8
Ninguno	41.0

Fuente: Encuesta a obreros. Elaboración propia.

Cuadro No 2B. Export San Antonio: Obreros según algunas prestaciones (%)

	Si	No	Total
Aguinaldo	98.8	1.2	100.0
Seguro Social	98.8	1.2	100.0
Prima Vacacional	94.0	6.0	100.0
Vacaciones	97.6	2.4	100.0

Fuente: Encuesta a obreros. Elaboración propia.

Cuadro No 3B. Export San Antonio: Obreros según firma o no de contrato trabajo

Si	86.7
No	13.3
Total	100.0

Fuente: Encuesta a obreros. Elaboración propia

Cuadro No 4B. Export San Antonio: Obreros según empleo de planta o eventual (Porcentaje)

Si	67.5
No	31.3
No sabe	1.2
Total	100.0

Fuente: Encuesta a obreros. Elaboración propia.