

JORNADAS NACIONALES SOBRE ESTUDIOS REGIONALES Y MERCADO DE TRABAJO

La Plata, 10 y 11 de junio de 2010

PROCESOS DE TRABAJO EN PRODUCTOS FRESCOS DE EXPORTACIÓN: organización del trabajo y condiciones laborales en el empaque de cítricos dulces de Entre Ríos desde 2002

Nidia Tadeo*

Grupo Temático 2

Los fenómenos de transnacionalización en la acumulación de los excedentes económicos, la agilización de la movilidad de los factores productivos, la innovación tecnológica continua combinada con formas novedosas de gestión empresarial sustentadas en la competitividad y la productividad y los cambios de los paradigmas productivos representan algunos componentes que emergieron a escala mundial a partir de la crisis del fordismo. Surgen nuevas formas de dominio fundadas en la apropiación del conocimiento en un contexto de globalización, con repercusiones considerables en la producción de bienes a nivel nacional, regional y local, a la vez que aparece un nuevo escenario para la fuerza de trabajo en detrimento de la calidad del trabajo y de las condiciones de vida de los asalariados.

El sector agrario y agroindustrial de la Argentina se insertaron en el proceso de reordenamiento de la estructura económica: la apertura y la situación del mercado mundial los sitúan como un componente expansivo de la economía a través de la exportación de productos, en un proceso de mayor integración a la industria y de paulatina incorporación de tecnología. Desde afuera, las fuerzas que impulsan este proceso se sustentan en la necesidad de articular la producción de materias primas con la manufactura para penetrar y defender mercados, y desde adentro, la disponibilidad de tecnología para obtener un cambio notable en los procesos de producción agraria persigue el incremento de la productividad. Los cambios tecnológicos en las producciones agrícolas también se fueron manifestando en la etapa de poscosecha, mediante la complejización de las tareas de tipificación y acondicionamiento de productos, mejoras en

su presentación, desarrollo de cadenas de frío y distribución.

*Centro de Investigaciones Geográficas. Facultad de Humanidades y Cs de la Educación. Universidad Nacional de La Plata. e-mail: nidiatadeo@yahoo.com.ar

Durante la década de 1990 una mayor apertura de la economía argentina hacia el exterior “*en aras de lograr una mayor integración a la economía mundial*” (Teubal y Rodríguez, 2005: 45) y en respuesta al patrón de acumulación vigente, comienzan a hacer inteligibles nuevos fenómenos en el mercado laboral. La precarización, la intermediación, las formas flexibles de relación laboral, la alta rotación de entrada-salida configuraron un mercado de trabajo que refleja la imagen de “*naturalmente inestable*”. Las relaciones laborales fueron condicionadas por la tercerización, la intermediación y el subcontrato.

El dinamismo de las cadenas de valor agroindustriales, concentradoras de grandes volúmenes de mano de obra, se acentuó en la década pasada con procesos de concentración y centralización de capital, involucrando diferencialmente a los sujetos sociales intervinientes en los eslabones productivos; las relaciones capital/trabajo se complejizaron con nuevos patrones organizacionales y de competencias de trabajadores, la dinámica de los mercados de trabajo se fue modificando; además, en determinadas etapas (poscosecha) se implementó una organización del trabajo que se aproxima a la del el sector industrial y las relaciones laborales también se aproximaron con las industriales.

Asímismo, el mercado mundial incrementó la demanda de productos frescos (frutas y hortalizas) en los años '90 para satisfacer los requerimientos de productos estandarizados, sanos e inocuos; los consumidores acentuaron su interés por el control fitosanitario de los productos, la conservación del medio ambiente, la protección de los trabajadores y la prohibición del trabajo infantil. Acompaña a este fenómeno una creciente producción de protocolos de calidad de organizaciones públicas y privadas tendientes a preservar la seguridad alimentaria en el mercado globalizado. *Calidad y competitividad* son dos conceptos que aparecen estrechamente relacionados en el mercado internacional. Las grandes empresas agroindustriales argentinas planificaron su lógica comercial para incrementar la inserción de productos frescos, principalmente de

contraestación, efectuaron continuas readecuaciones a lo largo de la cadena productiva (cambios en la producción de materia prima y poscosecha), gestión interna de la empresa (organización del trabajo y condiciones laborales, estructura administrativa) y organización territorial de las actividades (relaciones con abastecedores, distribuidores y clientes) con propósito de obtener mayores volúmenes exportables y calidad.

Desde la década pasada la agroindustria de cítricos dulces (mandarina y naranja) localizada en los departamentos de Concordia y Federación (provincia de Entre Ríos) emprendió un proceso de reestructuración productiva provocando diversos cambios en el tejido social local. Este proceso no respondió solamente a fenómenos endógenos sino que formó parte de las transformaciones y cambios macroeconómicos que se fueron sucediendo a nivel nacional y global, con significativas repercusiones en el agro y en los sistemas agroalimentarios nacionales.

En estudios anteriores examinamos la organización del trabajo en las grandes empresas empacadoras de la agroindustria de cítricos dulces de Entre Ríos y las condiciones laborales de los trabajadores, en el contexto de reestructuración impuesto por las políticas macroeconómicas y ajustes estructurales de la década pasada. Expresábamos que el proceso de readecuación productivo-organizacional desarrollado por las empresas marcó el comportamiento del mercado de trabajo citrícola, mediante distintas modalidades de flexibilización laboral para asegurar un nivel de rentabilidad, a expensas de diversas formas de precarización en las condiciones de trabajo de los operarios.

Con la salida de la Convertibilidad desde enero de 2002 la temática del empleo se mantiene como un problema acuciante de la Argentina, cuestionando los efectos de disposiciones que favorecen la reconversión productiva y la flexibilización laboral por los severos costos sociales a amplios sectores de la población. Las condiciones que ofrece la economía nacional demandan una mayor flexibilidad a las empresas, más descentralización de la producción y creciente control para acceder a un mercado mundial más competitivo e inestable. Además, la producción masiva orientada hacia mercados externos es reemplazada por una nueva estructura de mercados agroalimentarios segmentados y diferenciados: la calidad y seguridad alimentaria para los productos frescos

de exportación son nuevos elementos que ponen en juego los cambios en el proceso productivo y constituyen el marco para comprender e interpretar los procesos de trabajo en los grandes empaques exportadores de cítricos dulces, las condiciones laborales y la negociación del salario. En esta ponencia nos interesa abordar las modificaciones producidas en la organización del trabajo y las condiciones laborales a partir de la rápida expansión observada en las grandes plantas de empaque de exportación desde 2002, teniendo en cuenta que el trabajo de campo durante varios años en el área citrícola y el contacto con los actores involucrados en la cadena productiva nos ha permitido registrar dos momentos diferentes relacionados con el contexto nacional y mundial. La analítica nos conduce a efectuar algunas consideraciones sobre el comportamiento del mercado de trabajo agroindustrial, un proceso de creciente dinamismo que conduce hacia nuevas interpretaciones.

El supuesto que organiza el análisis consiste en reconocer que el mercado de productos frescos se globaliza en la década actual con la velocidad de los flujos vinculando regiones muy distantes. Es un proceso complejo al involucrar una demanda previamente definida, relacionada con los hábitos y el gusto cambiante de los consumidores y las normativas que determinan la calidad y seguridad alimentaria en los mercados. La obtención del producto responde a un proyecto de modernización técnico-productivo, de organización interna de la empresa y gestión del trabajo impuesto desde el exterior por cadenas de comercialización y supermercadismo que controlan el sistema a través de prácticas de calidad (Humphrey y Schmitz, 2000), a la vez que refuerzan las relaciones de poder. A escala local, el sector empresarial adquiere una importancia destacada aprovechando las ventajas comparativas de las condiciones ecológicas locales y el bajo costo de la mano de obra en relación a las regiones frutícolas de los países centrales.

Sustentamos el análisis en una metodología cualitativa (información de las entrevistas semi-estructuradas y en profundidad a trabajadores/as y agentes de la actividad: gerentes y encargados de las plantas empacadoras, dirigentes gremiales e informantes calificados, realizadas entre 2003–2008) y complementada con observación

directa en esos establecimientos. Asimismo, la encuesta que implementamos en las empresas empacadoras durante 2006 relevó datos sobre los cambios tecnológicos y organizacionales que se sucedieron desde 2002.

Algunos aspectos conceptuales sobre el empleo

Flexibilización y precarización laboral

La flexibilidad designa características diferentes tales como la adaptación del volumen del empleo, el horario de trabajo, la capacidad de diversificar la cantidad y calidad de una producción, la diversidad de equipos técnicos. Cada uno de estos aspectos puede presentarse en forma independiente a los otros, ya que el recurso a un tipo de flexibilidad no requiere necesariamente el recurso a los otros, también puede resultar contradictorio porque en algunos casos se insiste en la polivalencia de los trabajadores, una modalidad que demanda un mayor involucramiento de éstos con su trabajo pero, a la vez, se identifica la flexibilidad con la inestabilidad del empleo que restringe la implicación del trabajador. El concepto se aplica a diferentes dimensiones: la *flexibilidad externa* o *cuantitativa* alude directamente al mercado de trabajo en relación a la posibilidad de ajustar la cantidad de trabajadores a las necesidades de la producción, con bajos o nulos costos de despido. La *flexibilidad interna* o *cualitativa* refiere a las calificaciones y competencias de los asalariados y a la intercambiabilidad de tareas, a la vez que implica la posibilidad de aumentar el producto por trabajador a partir de la eliminación de barreras que permitan al empresario determinar la extensión y jornada laboral, según las fluctuaciones diarias, semanales, mensuales y anuales. La polivalencia de los trabajadores también permitirá la adaptación a la organización del trabajo en función de los pedidos. La *flexibilidad salarial* muestra la capacidad del empresario para modificar el nivel de los salarios según la evolución de la economía y su propia tasa de ganancia.

Además de la flexibilización del trabajo se distingue la *flexibilización de la producción* o *producción flexible* que corresponde a las modificaciones o

transformaciones tecnológicas y organizativas para alcanzar una utilización máxima de los equipamientos la empresa, mediante la gestión del tiempo de trabajo para atender las oscilaciones de la demanda.

El fenómeno de la flexibilidad laboral se enmarca en los principios del modelo neoliberal argentino; en las leyes laborales aparecen las políticas flexibilizadoras mediante la aplicación de mecanismos en el funcionamiento de los mercados de trabajo e inciden significativamente en las modalidades de utilización y valorización del trabajo para facilitar la modernización de las empresas y profundizar la desigualdad en la relación capital/trabajo; las disposiciones relativas a las contrataciones sesgan la presunción de indeterminación del contrato de trabajo, sin reconocer el principio de estabilidad relativa del empleo (contratos con plazo determinado, a tiempo parcial). Las políticas de flexibilidad consideran a la mano de obra como una variable de ajuste acorde con las condiciones cambiantes del mercado.

Numerosos estudios muestran la estrecha relación entre las estrategias flexibilizadoras y la precarización de la relación laboral. Adaptar la cantidad de mano de obra a las necesidades productivas conlleva entablar vínculos precarios que se caracterizan por la inestabilidad y la desprotección. Castel (1997) expresa que la precarización del trabajo está inscripta en la dinámica de la modernización, como consecuencia de la reestructuración industrial y la búsqueda de competitividad, así es que para asumir los nuevos modos de organización productiva y responder en forma inmediata a las coyunturas del mercado las empresas recurren a la tercerización del trabajo, reemplazando el empleo homogéneo y estable por la discontinuidad laboral. En este sentido la precarización del trabajo podría convertirse en un fenómeno más importante que el desempleo porque contribuye a desencadenar procesos de vulnerabilidad social que, finalmente, pueden conducirían al desempleo.

Las formas que asume la reorganización del trabajo aumentan la segmentación del mercado laboral, precarizan el empleo temporario y aumentan la vulnerabilidad para el segmento de operarios menos calificados, generando nuevas formas de diferenciación social entre los trabajadores.

El concepto de flexibilidad sustentada en criterios de inestabilidad y desprotección para el trabajador incide en la calidad del empleo.

Calidad del Empleo

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) definió la calidad del empleo o empleo de calidad en 1948 como *“toda ocupación que sea productiva, justamente remunerada y con protección social, que se ejerza en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad...”* Más tarde incorporó a esta definición la existencia de un marco que contemple la *“regulación de la actividad laboral y de la relación de trabajo, donde se garanticen los derechos fundamentales de los trabajadores y empleadores (...) adecuados niveles de protección frente a los accidentes, enfermedades y durante la vejez, y también la posibilidad de representar y sentirse representado así como de participar en procesos de diálogo social al nivel microeconómico (la empresa), mesoeconómico (provincias y ámbitos locales) y macroeconómicos (el país)”* (OIT, 2004: 32). Las variables que permiten determinar la calidad del trabajo corresponden al tipo de relación contractual, la remuneración de los trabajadores y beneficios no salariales, seguridad social, organización del trabajo, capacitación y posibilidad de promoción y desarrollo profesional.

El concepto de calidad del empleo se asimila frecuentemente al de *trabajo decente*, sin embargo desde la década pasada se reserva esta última denominación para una dimensión particular referida a varios aspectos subjetivos de los trabajadores. Contempla elementos del contenido ético del trabajo representados por *“las aspiraciones de los trabajadores en cuanto a su situación laboral y a las oportunidades de obtener un trabajo productivo con una retribución justa, seguridad en el lugar de trabajo y protección para las familias, mejores perspectivas para el desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos manifiesten sus preocupaciones, se organicen y participen en la toma de decisiones que afecten a sus vidas, así como la igualdad de trabajo para mujeres y varones”* (Lucero, 2008: 100). Reconoce la posibilidad de tener un empleo que gratifica por sus resultados y las condiciones en las que se realiza.

Calidad de vida en el trabajo

La noción de trabajo decente está vinculada con el concepto de calidad de vida en el trabajo. Novick y Gialdino (1983) lo definen como *“el resultado del equilibrio entre los recursos que la empresa destina a su mantenimiento y expansión y aquéllos que utiliza para la retribución del trabajo de sus dependientes y para mejorar las condiciones de trabajo”*. La aplicación de este concepto depende del puesto de cada trabajador en la empresa y las autoras mencionan *“el conjunto de operaciones que el trabajador debe realizar, de la exigencia que se le impone y de la carga en que ésta se traduce. La exigencia está determinada por el conjunto de condiciones exteriores y de apremios que en la situación de trabajo actúan sobre el hombre, y la carga es el efecto de la exigencia sobre el trabajador en función de sus características y aptitudes individuales. Las consecuencias son de orden psicológico y fisiológico”*. Las condiciones de trabajo en las empresas se relacionan con aspectos de infraestructura y condiciones ambientales, pero también con su función social y asistencial, esto último puede trascender los límites del establecimiento.

Género y empleo

La difusión de la producción flexible también se vincula con las relaciones de género. En el mercado de trabajo se manifiesta una segmentación que responde a una diferenciación social de los roles femeninos y masculinos; el proceso social marca las aptitudes y capacidades para cada género. Las investigaciones efectuadas sobre el empleo en las agroindustrias de exportación (contratación de trabajadores y situación laboral) asocian a las transformaciones tecnológicas del sector empaque un cambio en la división del trabajo por género (Lara, 2001; Cavalcanti y Bendini, 2001). Los estudios destacan la mayor inserción de la mujer en el empaque de producciones de exportación mediante la estrategia empresarial que reconoce una mayor capacidad de la mujer para desempeñar ciertas tareas, sin tener en cuenta el grado de calificación requerida para esas funciones utilizando la tecnología disponible. En general, la capacitación se realiza de manera informal en las empresas, mediante un mecanismo que desvaloriza su entrenamiento; este fenómeno aporta un elemento de explicación al fenómeno de *feminización* de algunas

tareas del empaque de productos de exportación en los países latinoamericanos, la Argentina incluida (Bendini, 1995; Venegas, 1995; Cavalcanti, 2005; Aparicio, 2005). La ausencia de alternativas de empleo para las mujeres en contextos locales con determinadas coyunturas económico-sociales y las necesidades del grupo familiar convierten a la mujer en mano de obra cautiva y con fácil reemplazo.

Ortiz (2000) acuerda con la incidencia que tienen las pautas culturales en la contratación de la mujer en el empaque de productos frescos de exportación, pero también advierte sobre tres procesos que pueden convertir ciertas actividades en “trabajos femeninos” : cuando los encargados de las plantas de empaque deciden contratar sólo a mujeres; cuando los hombres se niegan a realizar ciertas tareas por sus características y por la remuneración ofrecida y, cuando las mujeres manifiestan una particular preferencia por algunos trabajos. Ante estas situaciones la autora concluye que las construcciones sociales influyen, sin duda, en la segmentación del mercado laboral pero también pueden variar con determinadas circunstancias.

La agroindustria de cítricos dulces

La actividad citrícola se instaló en el noreste de Entre Ríos en la década de 1930, con una estructura productiva sustentada en la explotación familiar, los pequeños y medianos productores también acondicionaban la producción en su predio para enviarla al mercado interno. El gobierno provincial y la acción del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) en investigación y extensión acompañaron la expansión de la producción. La introducción de nuevas variedades, conjuntamente con el conocimiento técnico y nuevos equipos para el empaque de la producción fueron configurando el *complejo agroindustrial* durante la década de 1960, sustentado en el crecimiento de la producción de cítricos frescos para un mercado interno en crecimiento, mientras que la fase industrial propiamente dicha (elaboración de jugos y subproductos) se desarrollaba lentamente. Paralelamente, el crecimiento de actividades del sector secundario y de servicios vinculados a la citricultura fue conformando una economía regional, en la que una proporción significativa de población se relacionaba con la actividad. Desde sus comienzos, el sistema de producción fue orientado hacia el mercado demandando

abundante mano de obra durante la cosecha y de poscosecha.

Desde 1976 la actividad acusó los efectos de una economía nacional caracterizada por la inestabilidad (fenómenos de inflación, hiperinflación, diferentes regímenes cambiarios y arancelarios, desincentivos para comercialización interna y externa) alternada con breves coyunturas favorables. Al igual que en otras cadenas productivas *“se careció de una política continua y duradera respecto al sector”*. (Inchauspe, Vera y Biasizo, 2008: 23.

Los cambios macroeconómicos de los años '90 afectaron la cadena citrícola hasta desencadenar una crisis en 1995, agudizada en los años siguientes con conflictos y tensiones, a medida que surgían nuevas formas de integración y articulación agroindustrial. En este proceso la desaparición de organismos públicos y/o mixtos de regulación, tipificación y promoción de la actividad empujó a los actores más débiles hacia la exclusión (venta de explotaciones citrícolas y de plantas de empaque por endeudamiento).

En 2002 la devaluación de la moneda incentivó al eslabón exportador, a pesar del contexto de restricciones que ofrecía el escenario económico nacional; los productores capitalizados introdujeron una tecnología más selectiva en el manejo de las plantaciones, readecuaron su producción hacia una citricultura moderna, mientras que las empresas integradas y las grandes empresas agro-comerciales profundizaron el proceso de reestructuración productiva para incrementar el volumen de cítricos frescos de exportación, sobre todo a países exigentes en calidad y seguridad sanitaria (trazabilidad y certificación). A partir de 2004 la producción en fresco enviada a la Unión Europea debe certificarse con la normativa GLOBAL-GAP. Las exportaciones a Rusia, China, Inglaterra y Canadá también cumplen con protocolos de calidad y seguridad fitosanitaria.

Además de las empresas locales grandes firmas extrarregionales que se destacan en el mercado de frutas frescas de exportación (EXPOFRUT, LEDESMA S.A., Citrícola SAN MIGUEL S.A., entre otras) se insertaron en el eslabón comercializador- exportador del empaque mediante la compra de volúmenes crecientes de cítricos dulces ya embalados o bien comprando la fruta a terceros y contratando el servicio de empaque; siempre

exportan con marcas propias.

Entre 2004 y 2009 el volumen de exportaciones creció en 83% y el valor de la producción 50 % (SENASA, Oficina de Estadísticas de Comercio Exterior); si bien Rusia y la Unión Europea son los principales compradores aparecen nuevos demandantes (Europa del Este, Canadá, países asiáticos). El volumen de las exportaciones marca una tendencia ascendente, aunque siempre está expuesto a las eventuales oscilaciones anuales de un mercado internacional donde los principales oferentes y demandantes compiten fuertemente en calidad y precio. Los envíos efectuados al exterior en 2009 muestran un incremento estimado en 11% respecto al año anterior, no obstante la recesión mundial de 2008.

En los últimos años los envíos al exterior comienzan en febrero (variedades tempranas de mandarina) a la Unión Europea y continúan hasta noviembre. La extensión del período de exportación ha dinamizado la actividad provocando una *desestacionalización* de la producción, que fue muy marcada durante las décadas anteriores (mayo a setiembre), este fenómeno contribuye relativizar el tradicional factor de la *contraestación* para los envíos al exterior. Hoy el eslabón exportador, representado por las grandes empresas integradas y empresas agro-comerciales de exportación, constituye el eje de crecimiento y reproducción de la actividad, articulando la cadena de valor mediante un proceso de creciente concentración. Acrecienta su participación en la fase agrícola fijando las pautas tecnológicas, el manejo de las plantaciones, los tratamientos de poscosecha y ejerce el control de la calidad para responder a las exigencias de los consumidores externos.

El empaque de cítricos dulces

La expansión de la actividad citrícola conlleva una paulatina diferenciación de actividades y agentes intervinientes: surgen las plantas de empaque en la periferia de los centros de población y la figura del empacador-comercializador. Se utilizan las ventajas de localización (proximidad de la mano de obra y de las vías de circulación) para disponer

del recurso humano y la conexión con los centros de consumos y puertos de exportación; en esos establecimientos la fruta recibe un tratamiento tanto para mejorar su apariencia y calidad como para prolongar su estado de producto fresco. La fase de poscosecha es un eslabón intermedio entre la fase agrícola y la industrial (elaboración de jugos y subproductos). Se asimila a la actividad industrial por las características de la organización del trabajo, pero se diferencia porque se trata de un producto con bajo valor agregado. Actualmente, el sector empacador muestra una marcada disparidad representada por los establecimientos pequeños y medianos que acondicionan la producción para el mercado interno, implementando una organización del trabajo tradicional típica del sistema taylorista, y aquéllos vinculados con la exportación: empresas integradas verticalmente, consorcios de productores y empresas agro-comerciales.

Las grandes empresas empacadoras, conjuntamente con los productores capitalizados que producen y acondicionan cítricos dulces principalmente para el mercado de exportación emplean aproximadamente el 80% del total de trabajadores permanentes y estacionales ocupados en la fase agrícola y de empaque.

Cambio tecnológico y procesos de trabajo en las grandes empresas de empaque desde 2002

El proceso de reestructuración empresarial apuntó a mejorar la calidad de la producción para responder a las características de la demanda internacional, un objetivo que profundizó la relación entre la fase agrícola y de acondicionamiento. El control de la calidad representa un punto crítico y de tensión entre los eslabones de la cadena y, al igual que el control de la inocuidad, son una preocupación constante de los empresarios para cumplir con la trazabilidad del producto empaquetado.

Las grandes firmas crecen en infraestructura, producción y comercialización. El aumento de la capacidad de procesamiento (tonelada/hora) amplía la capacidad de empaque mediante nuevas inversiones. Después de 2002 el 90% de las firmas había introducido tecnología, adquirió bienes de capital para alcanzar una mayor automatización en varios sectores de las líneas de producción (calibradores y tamañadores electrónicos,

etiquetadoras, llenadores de bins, aplicadores de fungicidas, caja telescópica, lector electrónico, enceradoras, hidroyectores, túneles de frío, entre otros). En consecuencia, el proceso del empaque insuere actualmente unos 15 minutos, utiliza un sistema de circulación continua, adaptado a los estándares de calidad. Además, la introducción de paquetes informáticos facilita el monitoreo de la calidad en todo el proceso y sus puntos críticos (desinfección, tamaño, aplicación de ceras).

La inversión empresarial también se orientó a la modernización de la infraestructura de almacenamiento mediante la difusión de cámaras de frío con atmósfera controlada, es un avance tecnológico importante para la conservación del producto hasta su expedición sin alterar sus condiciones fisiológicas, al igual que la expansión de cámaras de desverdizado para mejorar el tratamiento de la fruta previo al empaque.

El cumplimiento de las normas de calidad también condujo a efectuar modificaciones edilicias en las plantas de empaque, con el propósito de adecuarlas a las condiciones ambientales exigidas (sistema de ventilación, techos aislantes, construcción de sanitarios, comedores y dotación de equipos para el personal).

En relación al control de calidad los datos de la encuesta de 2006 señalan que el 90% de las empresas tiene laboratorios propios, no obstante, algunos mantienen la asistencia de la Estación Experimental de INTA-Concordia y suelen solicitar un servicio privado extralocal para pruebas complejas.

El empaque de cítricos dulces tiene una notable incidencia en el mercado de trabajo local; la localización de las grandes empresas en el área rururbana de Concordia y Chajarí, los centros de población más importantes del área citrícola, ha facilitado la inserción de residentes urbanos y rururbanos; en este sentido hemos definido al personal ocupado en los empaques como *trabajadores industriales con residencia urbana /rururbana en estrecha vinculación con la fase agrícola de la agroindustria* (Tadeo, Palacios y Torres, 2006).

Perfil de la mano de obra

Los rasgos que caracterizan actualmente a la mano de obra ocupada en el eslabón empaque de exportación son los siguientes:

- Los trabajadores declaran su identificación con el trabajo de carácter *zafral*.
- En el conjunto de los trabajadores predominan los “adultos - jóvenes” (la edad promedio es de 27 años) mientras que en los años ’90 sobresalía el estrato de “adultos”, mayores de 34 años.
- Un crecimiento notable en la ocupación de mujeres en edades jóvenes para diversas tareas. En numerosos casos contribuyen al sostenimiento del grupo familiar como jefas de hogar. Su inserción en las plantas de empaque se produce en 1980.
- El nivel de instrucción alcanzado por los trabajadores indica un incremento de aquéllos que completaron el nivel de estudios secundarios, en respuesta a una nueva exigencia por parte de algunas empresas.

La contratación de la mano de obra

En los últimos años la introducción de tecnología es acompañada por un crecimiento del volumen de mano de obra, en correspondencia con el incremento de la producción y la generación de nuevos puestos de trabajo, principalmente para el control de calidad “...necesitamos mayor cantidad de gente y también mayor cantidad de trabajadores que hagan los controles y mayor capacitación para que esté en condiciones de hacerlos, no son profesionales sino gente que es capacitada permanentemente para determinadas tareas, a veces por empresas extraregionales que también suelen hacer las adecuaciones del material correspondiente a estándares de calidad para exportación. Por estas razones nos interesa también que nuestro personal tenga nivel secundario completo”(Gerente de empaque, año 2007). Asimismo, cabe destacar que, simultáneamente a la modernización de las plantas se produjo la desaparición de puestos de trabajo (romaneo, etiquetado, palletizado, estibaje) un fenómeno que no incidió en la disminución del empleo.

Otro aspecto que permite apreciar la relación incorporación de tecnología/

cantidad de trabajadores se manifiesta en los turnos de trabajo; en la década pasada las grandes firmas implementaban tres turnos de trabajo en períodos de máxima producción, actualmente algunas de ellas han aumentado la cantidad de líneas de producción y de operarios eliminando uno de los turnos de trabajo con el propósito de optimizar el acondicionamiento de la producción y gestión.

El proceso de acondicionamiento comprende numerosas operaciones, la primera parte consiste en el volcado en seco o húmedo: el producto es colocado en grandes contenedores para su lavado y primer tratamiento de fungicidas; luego sigue el pre-secado y secado para la aplicación de ceras, continuando la etapa de clasificación, tamañado y embalaje efectuadas en forma manual. El proceso se completa con el palletizado y el estibaje (Tadeo, Palacios y Torres, op.cit).

La mayor demanda de trabajadores se observa en determinadas secciones de la línea de empaque (pre-tamañado, descarte, clasificación y embalado) porque la nueva tecnología no reemplaza esas tareas manuales. Asimismo, el control de puntos críticos a lo largo de la cinta también requiere más operarios *“antes había un encargado solo en el empaque (...) ahora hay un encargado en la mesa de selección, en estibador, en embaladores, en clasificadoras, en el sector cámara, en la entrada y salida de fruta (...) se implementó hace tres años, se trabaja mejor”* (Embalador, año 2006).

La desestacionalización de la producción para exportación tiende a reducir paulatinamente el período de desocupación; sin embargo la contratación de trabajadores sigue ajustándose con el volumen de producción en condiciones de embalar diariamente y frecuentemente presenta variaciones por contingencias climáticas. Por ello los horarios de trabajo son flexibles, desde algunas horas por semana a 11 ó 12 diarias, más allá del nivel tecnológico y capacidad de producción de las plantas de empaque. Las grandes empresas aplican una flexibilidad cuantitativa recurriendo a la tercerización del trabajo, una estrategia de gestión que reduce la preocupación de asumir las fluctuaciones del mercado y la conflictividad laboral, o sea que la competitividad no sólo depende de la disponibilidad de nueva tecnología sino de la disponibilidad de mano de obra y su funcionalidad, tal como declara un Gerente

de planta “...tercerizamos la mano de obra con una empresa contratista, por qué?...en determinados momentos es mayor la demanda y trabajamos con contratos de zafra, se van incorporando según la demanda” (año 2007).

Luego de 2003 las empresas de servicio son los agentes de intermediación que han reemplazado a las “cooperativas de trabajo”, de gran difusión en década pasada y ampliamente conocidas por el ejercicio de la extrema precarización laboral.. Muchas de esas “cooperativas” se reconvirtieron en empresas de servicios, pero la implementación de la Libreta de Trabajo Rural para todos los asalariados y las frecuentes inspecciones por parte de los organismos de contralor en las plantas de empaque trataron de regularizar la registración de los trabajadores y la protección por accidentes, mediante el seguro por riesgos de trabajo, dado que la legislación considera al empresario solidariamente responsable.

Las modificaciones introducidas en los últimos años tienden a reestablecer el vínculo contractual formal, pero no ha disminuido la vulnerabilidad de los ocupados ante las contingencias del mercado, sino que persiste la estrategia de una utilización más “racional” de la mano de obra, acompañada ahora de un ilusionante efecto de expansión de la demanda laboral y eliminación de la precarización contractual “...Ahora hay un poco más de control, pero siempre con algo se quieren escapar. Yo hablo por la empresa de servicio que trabaja en el empaque donde yo estoy. Nosotros trabajamos en un turno, somos 80 empleados en relación directa, y la empresa de servicio tiene 2 turnos con casi 100 personas en cada turno. Siempre hay problemas con el pago del jornal. Por el acuerdo tendría que ser igual. Hoy el jornal nuestro es \$36,56 por ahí la empresa de servicio arregla por menos...o bien les paga lo mismo pero por 10hs diarias de trabajo en lugar de las 8hs del Convenio (Clasificadora, año 2007).

La operatoria de las empresas de servicios también resulta ventajosa para los empresarios porque reemplazan la contratación directa y la relación de dependencia por un vínculo contractual establecido entre contratista/trabajador, una modalidad que históricamente, condujo a la precarización del empleo rural. En el caso bajo estudio la figura del contratista aparece como la articuladora en la relación asalariado/empresa,

facilitando las condiciones de una producción flexible, aporta la mano de obra según la demanda, se ocupa de pagar el salario y las cargas sociales.

Sin embargo, destacamos como un fenómeno importante relacionado con el mercado de exportación que dos de las empresas, con más de 100 asalariados, han retornado a la contratación directa, con relación de dependencia, manteniendo la estabilidad laboral acorde con el régimen de trabajador permanente-discontinuo. Eliminaron la tercerización del trabajo, sólo subcontratan algunas actividades (limpieza de la planta y transporte de la producción). Los empresarios reconocen que la flexibilización de la relación contractual tiene sus limitaciones, así lo expresa el siguiente testimonio:

P-Los trabajadores están en relación de dependencia?

R- ahora sí, antes contratábamos con las empresas de servicio. Ahora, por una cuestión de estabilidad, de preparar a la gente, de capacitarla, que sea siempre la misma gente (....). Además hicimos relaciones de costos y de responsabilidades eventuales con relación al trabajo de terceros y vimos que es mejor contratarlos directamente, una conveniencia nuestra, porque si la empresa de servicios no paga el seguro también es una responsabilidad nuestra” (Gerente de un Consorcio de empaque de exportación, año 2007).

En relación con la declaración que antecede señalamos que la empresa de servicios no tiene injerencia en la gestión del proceso de empaque, no interviene en la distribución de las tareas ni en eficiencia del trabajo, estas actividades están a cargo del supervisor o encargado general de la planta, en consecuencia la implementación de las buenas prácticas agrícolas y la certificación de calidad están provocando, aunque parcialmente, un hecho positivo al “despertar” el interés de algunos empresarios por asegurar la estabilidad de sus trabajadores que, sin duda, redundará en un aumento de la productividad laboral y mayores beneficios para la empresa.

Organización del trabajo en las plantas de empaque

La obligación de certificar calidad para exportar se expresa en una readecuación del proceso de trabajo, todo el personal recibe una capacitación mínima una vez por año, por un lado el INTA-Concordia se encarga de impartir conocimientos sobre las buenas prácticas agrícolas, condiciones de higiene, seguridad y trabajo en la línea de empaque,

por otro las Aseguradoras de Riesgos de Trabajo (ART) se ocupan de la capacitación en el manejo de maquinarias.

El trabajo en la línea de empaque no registra cambios sustanciales en los últimos años, persisten las operaciones simples y repetitivas, aunque con una intensificación del control de calidad. La asignación de puestos de trabajo responde a una división del trabajo por género con algunas variantes. Tradicionalmente los empresarios utilizaron el criterio de *calificaciones tácitas*, que ubica a mujeres y hombres en diferentes tareas: los puestos de descarte y clasificación son para las mujeres porque el puesto de embalador es destinado a los hombres “*es un trabajo más bruto, exige menos paciencia*”. La categoría *embalador* es la más importante y reconocida por aptitudes, capacidades y experiencia, competencias que permiten configurar el valor más alto del jornal, a partir del mismo se define el resto de la escala salarial. En el mercado de trabajo aparece la segmentación entre mujeres y hombres por calificaciones tácitas socialmente legitimadas por la realidad cotidiana. En algunos empaques introdujeron una seleccionadora electrónica de fruta para incrementar la productividad de esta tarea, sin embargo, muchas mujeres son empleadas para realizar una “rectificación” de la selección electrónica, tarea que también forma parte de las “calificaciones tácitas”. Para algunos autores este mecanismo podría funcionar como restricciones interfiriendo la movilidad de los trabajadores entre los puestos de trabajo, profundizando la segmentación entre trabajo femenino y trabajo masculino (Marañón, 2001).

Un rasgo recurrente en la organización del trabajo es la adquisición de saberes y competencias gestionada por la propia empresa, con el objeto de contar con mano de obra femenina en condiciones de realizar distintas tareas según las necesidades “*...en momentos de poco trabajo me mandan a hacer cajas, pegar obleas, tapar cajas, pegar etiquetas, uno aprende y cuando falta una mujer voy yo (...) yo soy clasificadora puntera y a medida que pasa el tiempo uno aprende y te dan oportunidades para hacer otras cosas*”, declara una operaria (10 años de antigüedad). Precisamente, la polifuncionalidad de las mujeres sin recibir un diferencial del salario por la diversidad de tareas que realizan responde a estrategias empresariales para reducir costos y disminuir los tiempos

improductivos, como características propias del sistema fordista.

La promoción interna de las mujeres no es frecuente y depende de cada una de las empresas. La información de las entrevistas y la observación directa en algunas plantas dejan entrever una tendencia positiva hacia una movilidad de las mujeres; si bien lo habitual es que se afiance la calificación tácita (prolijidad y disciplina) en los puestos de romaneo, etiquetado y armado de cajas luego de largos años de experiencia como clasificadoras y saberes adquiridos, por tareas rutinarias y tediosas, pueden ser promovidas para realizar el control de calidad, frecuentemente como trabajo grupal, y a partir de un período de entrenamiento efectuado dentro de la empresa.

La rigidez que caracteriza al sistema de calificaciones parece atenuarse a partir de la autogestión de muchas mujeres; los testimonios muestran el esfuerzo que realizan para aprender a embalar en momentos libres y demostrar al encargado del proceso de empaque que ellas tienen las mismas competencias que sus compañeros hombres para ser promovidas a la categoría “embalador”. El acceso a este puesto tiene una fuerte significación porque no sólo consiste en fracturar el tradicional perfil laboral femenino sino en obtener una mayor remuneración “...ahora son muchas las mujeres que hacen el embalado en esta empresa, creo que un 50%...no es un trabajo pesado y si lo es lo sufren tanto hombres y mujeres” (Gerente de empaque de exportación, año 2007). En la trayectoria de las mujeres hacia la movilidad laboral hemos hallado dos mujeres en el puesto de supervisora- encargada del proceso, una ocupación que se logra al cabo de muchos años de antigüedad y eficiencia en el trabajo; este puesto no aporta mucho al incremento del salario pero representa un ascenso de estatus en la valorización del trabajo femenino.

El reconocimiento de la capacitación de la mujer comienza a visibilizarse, aunque es un fenómeno que está lejos de generalizarse. En cuanto a la movilidad masculina hemos constatado una movilidad nula o escasa hacia los tradicionales puestos desempeñados por mujeres (descarte y selección).

La evidencia empírica respecto a las ocupaciones de las mujeres da cuenta del

esfuerzo constante que realizan por mejorar sus condiciones de trabajo y poner en evidencia la calificación alcanzada para realizar tareas exigentes en calidad, pero de escaso reconocimiento salarial. Los testimonios también ayudan a visualizar algunos modos de relación que encontraron en el espacio del trabajo al obtener el reconocimiento de sus compañeros para constituirse en representantes sindicales *“A mi me gusta la parte gremial, los reclamos que hacen los compañeros, siempre tuve la idea de participar y me incluyeron en la lista que ganó (...) es difícil para una mujer porque a veces te miran mal (los jefes), no te tienen confianza, pero hay que ser creíble, ahora tenemos diálogo. De a poco las mujeres nos vamos animando...”* (Clasificadora, año 2008).

El salario de los trabajadores

El sistema de remuneración en los empaques de exportación no ha variado desde la década pasada. Se observan dos tipos de segmentación: según las categorías ocupacionales y por las diferencias en los adicionales percibidos. Algunas situaciones tales como las subcategorías correspondientes a la organización actual del trabajo, con implicaciones de una mayor responsabilidad en cuanto a supervisión y control de tareas aun carecen del reconocimiento salarial correspondiente.

La remuneración consiste en el salario básico constituido por el valor del jornal más un diferencial por productividad, que actúa como un instrumento eficaz para controlar el trabajo y un medio de sanción cuando la producción cae por debajo de los límites establecidos. El valor del jornal es fijado por las comisiones paritarias y cada una de las empresas negocia con los delegados sindicales de la planta el valor de la productividad, por ello la cifra acordada puede variar entre una y otra firma. En cambio, los empresarios han convenido entre sí no negociar una diferencia en el precio de la productividad cuando la fruta es para exportación, no se tiene en cuenta que requiere un tratamiento más exigente durante en el proceso de empaque. En 2008 la escala salarial fijó el valor del jornal para la categoría embalador de 1ª en \$53,94 en tanto para la categoría clasificador se estipuló en \$50,02. A estos valores se suma un porcentaje correspondiente a las horas extraordinarias y la productividad.

La remuneración obtenida por un embalador en el período de máxima producción durante representó el valor de dos canastas familiares, mientras que el percibido por el peón general fue de sólo una. El salario de los trabajadores genera tensiones no resueltas a partir de las nuevas exigencias en el proceso de trabajo para cítricos de exportación; no está incluido en las disposiciones que preocupan a los consumidores externos, por ello no es un factor contemplado por las auditorías que controlan la calidad: *“este año (2008) cobrábamos alrededor de \$750 la quincena, pero a veces cobramos 700 o algo menos según la producción. En ese valor está incluida la antigüedad (...) pero la empresa de servicios no paga la antigüedad sino el presentismo (....) el pago del salario es siempre problema, por ejemplo el pago de la hora extra para la clasificadora era de \$5 y nosotros pedíamos \$8 y los jefes (de la empresa) no aceptaron. Por eso todas las horas extra se las dieron a la empresa de servicio porque arregla por menos”* (Clasificadora en relación de dependencia, año 2008).

Calidad del empleo

La calidad del empleo fue afectada por la desregulación del contrato laboral por tiempo indeterminado durante la década pasada y reemplazado por modalidades de empleo que incluyen diversas situaciones de precarización laboral.

Las readecuaciones realizadas en la organización del trabajo a partir de la aplicación de los protocolos de calidad, su control y medición reconocen mayores acercamientos y comunicación entre los encargados y los operarios de la cinta de empaque y un mayor involucramiento de los trabajadores en la calidad de la producción. Se percibe una tendencia hacia el mejoramiento de la calidad del empleo, en términos subjetivos. En estrecha relación con la calidad del empleo aparece la calidad de vida del trabajo, concerniente a las condiciones en que se desarrollan las actividades a lo largo de la cinta de empaque. Las particularidades del modo de producción en el caso bajo estudio es altamente controlado, tiende a eliminar los tiempos improductivos, en un ambiente con elevada contaminación sonora, uso de productos químicos en algunas secciones, largos turnos de trabajo de pie junto a la línea de producción. La planta de empaque se limpia y desinfecta permanentemente cuando se embala fruta para exportación, pero carecemos de

datos que permitan conocer si estos procedimientos pueden afectar la salud de los trabajadores.

En los últimos años se han acentuado los controles fitosanitarios que realiza el SENASA, cada lote que ingresa a la planta de empaque es supervisado a lo largo de todo el proceso por personal de la institución. Los entrevistados expresan que tanto el SENASA como los auditores externos monitorean el estado sanitario de la fruta, las condiciones de higiene y seguridad del establecimiento. Se presta una atención especial a la higiene del personal y se le provee de indumentaria adecuada para cada una de las tareas.

Para atenuar los inconvenientes de la contaminación sonora cada trabajador/a dispone de protectores auditivos, generalmente no los utilizan porque el uso continuo también perjudica al oído.

Las mujeres permanecen de pie durante la jornada laboral de 8 a 12 horas, una situación reconocida por ellas como el principal inconveniente de su trabajo; la presión que ejerce la velocidad de la cinta clasificadora y la exigencia en concentración visual durante largas horas también ocasionan problemas de salud con el transcurso del tiempo:

P-Cuántas horas trabajan?

R-Durante 3 días vamos a trabajar 12 horas porque están apurados por un embarque de fruta.

P-Cuántas pausas hacen para descansar?

R-Paramos una sola vez. Por ejemplo hoy trabajamos 10 horas, entré a las 6 de la mañana y paramos a las 11 hasta las 12 menos 20 y de ahí ya le pegamos hasta las 4 de la tarde, sin parar, siempre parada. Nos piden que miremos bien la fruta, tenemos prohibido comer o fumar en la planta. Cada vez nos exigen más, hay que hacer un buen trabajo! (Clasificadora, año 2008).

Conclusiones

La problemática que se analiza en esta ponencia muestra que la inserción de cítricos dulces en el mercado de exportación responde a un producto con bajo valor

agregado, donde la competencia se manifiesta en volúmenes de producción, precios y los estándares de calidad exigidos por los consumidores externos. Por consiguiente, las estrategias empresariales consisten en reducir los costos y maximizar la utilización de los factores productivos para obtener una elevada rentabilidad.

Durante la década pasada la difusión de la intermediación para la contratación de la mano se manifestó en diferentes ajustes de cantidad y calidad del trabajo, salarios bajos y un mayor control en el proceso de trabajo al amparo de la desregularización laboral. La lógica empresarial se basó en la utilización eficiente de la tecnología disponible, incrementando los turnos y horarios de trabajo, imponiendo turnos rotativos, mayor involucramiento de operarios en las tareas y división del trabajo por género. El resultado fue el aumento de las condiciones de trabajo precario en un contexto local de elevada desocupación (Tadeo, Palacios y Torres, 2006).

A partir de 2002 los vínculos con los mercados externos o posibles consumidores se transformaron en determinantes de los procesos de trabajo y el control de los trabajadores; los cambios tecnológicos y organizacionales emprendidos por el eslabón empaque-exportador de la cadena productiva repercutieron en la organización del trabajo y calidad del empleo. El análisis efectuado permite observar recurrencias pero también ciertas tendencias hacia un cambio positivo en el vínculo contractual y condiciones de trabajo.

En la organización productiva de las empresas persisten las formas de tipo taylorista-fordista con operaciones individuales, pero con la presencia de trabajo en grupo (control de calidad). La organización del trabajo responde a la eficiencia del trabajador en las tareas que realiza, para asegurar la calidad del producto y la productividad de la empresa; la incorporación de tecnología busca incrementar la rapidez en la circulación de la cinta de empaque y asegurar una mayor eficiencia en algunas secciones del proceso.

La nueva tecnología tiende a reducir las ocupaciones de baja calificación y a incrementar los puestos de trabajo con calificaciones mayores o múltiples, frecuentemente

las tareas en lugar de fragmentarse se integran mediante el trabajo en equipo; se pretende obtener la colaboración de un trabajador con mejores competencias y responsabilidad con el proceso y producto. Además, el espíritu de colaboración y la disposición para la realización de diversas tareas y el desarrollo de capacidades de trabajo grupal forman parte de los principios éticos impartidos a los trabajadores. En consecuencia, la competitividad de la actividad no sólo obedece a la innovación tecnológica sino a la reorganización del trabajo que combina antiguas y nuevas modalidades, a las calificaciones del trabajador/a y al compromiso que asume con la empresa.

Desde la visión de algunos trabajadores y sus representantes gremiales la calidad del trabajo tiende a mejorar en los últimos años a partir de la modernización de las empresas, una mayor registración y protección social, la posibilidad de una capacitación anual y la provisión de indumentaria adecuada, sin embargo, para muchos trabajadores la calidad del empleo aun sigue amenazada por la práctica de la flexibilización cuantitativa, que conlleva la vulnerabilidad social y formas de precarización salarial y sus adicionales. En cuanto a la calidad de vida en el trabajo se manifiestan cambios en aspectos relacionados con la contaminación de productos químicos a la que estaban expuestos los trabajadores, pero persisten las particularidades de ciertas tareas que persiguen incrementar la eficiencia en el trabajo a expensa de quebrantos en la salud de los operarios.

Entre los hallazgos efectuados en el caso bajo estudio señalamos un crecimiento en la demanda de trabajadores, durante los últimos años, acompañado de la introducción de tecnología. Este fenómeno parece cuestionar la generalización de aquellas afirmaciones que sostienen la incidencia negativa de la automatización de los procesos y cambio tecnológico en la retención de mano de obra. En el proceso de empaque se han destruido algunos puestos de trabajo, pero la demanda de trabajadores ha crecido por los mayores volúmenes de producción, la apertura de nuevos mercados y sus exigencias.

En la dinámica del mercado de trabajo la intermediación es una modalidad instalada y afianzada, con algunas variantes, como un factor funcional a la relación capital/trabajo. Sin embargo, algunos indicios en el caso analizado nos inclinan a pensar

que en el actual proceso de modernización-flexibilización algunos empresarios han retomado la forma de contratación directa de la mano de obra, luego de comprender las desventajas de la intermediación para conseguir la lealtad y compromiso de los trabajadores.

El mercado laboral muestra también una segmentación entre trabajadores más calificados y menos calificados y una segmentación por género, pero no se advierte una segmentación en la flexibilidad cuantitativa ya que los ajustes en la demanda de mano de obra afecta tanto a hombres como a mujeres. En cuanto a la segmentación impuesta por las “calificaciones tácitas” que, al determinar tareas femeninas y masculinas, impide la movilidad ocupacional femenina, hemos observado que numerosas mujeres han conseguido perforar una barrera legitimada socialmente demostrando, por un lado, las mismas competencias que el hombre para ocupar ciertos puestos de trabajo, y por otro, que la capacidad y conocimientos adquiridos en su trayectoria laboral sean reconocidos por sus compañeros para representarlos como dirigentes gremiales.

Finalmente, destacamos que en el actual contexto marcado por ciertas tendencias positivas, en cuanto a las condiciones de trabajo de los operarios del empaque de cítricos dulces, permanece un patrón salarial tradicional de remuneraciones bajas que no refleja las competencias y calificaciones requeridas a los trabajadores para satisfacer las demandas del mercado mundial y acentúa las desigualdades entre capital y trabajo.

Bibliografía

Alaluf, M (1997) “Modernización de las Empresas y Políticas de Empleo” en Villanueva, E. (comp) *EMPLEO Y GLOBALIZACIÓN. La nueva cuestión social en la Argentina*, Universidad Nacional de Quilmes, pp 459-469.

Battistini, O y A. Dinerstein (1995) “Desocupación, Precarización y Estables: alienación y subjetividades del trabajo” *Realidad Económica*, 134, IADE, Buenos Aires, pp 48-65

Cavalcanti, J y M. Bendini (2001) “Hacia una Configuración de Trabajadores Rurales en

la Fruticultura de Exportación de Brasil y Argentina” en Giarracca N. *Una Nueva Ruralidad en América Latina?*, CLACSO, Buenos Aires, pp 339-362.

Castel, R (1997) *La Metamorfosis de la Cuestión Social. Una crónica del salariado*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 493p

De la Garza Toledo, E (2000) “La Flexibilización del Trabajo en América Latina” en De la Garza Toledo, E (coord) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Fondo de Cultura Económica, México.

Humphrey, J y H. Schmitz (2000) “Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research” *IDS Working Paper 120*. Brighton Institute of Development Studies, University of Sussex.

Inchauspe, M, L. Vera y R. Biasizo (2007) “Los Agronegocios en la Cadena Citrícola del Noreste de Entre Ríos (de 1976 a la actualidad). *II Jornadas Nacionales de Investigadores de las Economías Regionales. IX Encuentro Nacional de la Red de Economías Regionales en el marco del Plan Fénix*, Universidad Nacional del Centro, Facultad de Cs. Económicas/UBA/CONICET/CEUR.

Lara Flores, S (2001) *Nuevas Experiencias Productivas y Nuevas Formas de Organización del Trabajo en la Agricultura Mexicana*, Procuraduría Agraria y Juan Pablo Editor, DF México, 302 p

Lucero, P (2008) “El Dominio del Trabajo en la configuración Territorial de la Calidad de Vida de la Población Argentina” en Velázquez, G. y N. Formiga (coord) *Calidad de Vida, Diferenciación Socio-Espacial y Condiciones Sociodemográficas*, Editorial de la Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, pp.93-121

Marañón, B (2001) “Cambios Técnicos y Organizativos y Persistencias de Mercados Laborales No Estructurados en el Bajío de México”. Ponencia presentada al *Latin American Studies Association (LASA)*, Washington D C.

Novick, M e I. Gialdino (1983) *Calidad de Vida y Condiciones de Trabajo para el*

Proyecto Paraná Medio. CEIL. Buenos Aires.

Organización Internacional del Trabajo-OIT (2004) *Panorama Laboral*. Ginebra, Suiza.

Ortiz, S (2000) “La Reestructuración de la Producción y Flexibilidad Funcional del Trabajo Agrícola en la Argentina” en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Año 6, Nº 12, Buenos Aires, pp 29-45.

Teubal, M y J. Rodríguez (2001) “Neoliberalismo y Crisis Agraria” en Giarracca N y colaboradores *La protesta Social en la Argentina*, Alianza Editorial, Buenos Aires, pp 65-116.

Tadeo, N (coord), P. Palacios y F. Torres (2006) *Agroindustria y Empleo. Complejo Agroindustrial Citrícola del Noreste Entrerriano*, Editorial La Colmena, Buenos Aires. 225 pp.

Tadeo, N (2007) “Cambios tecnológicos y Flexibilización Laboral en las grandes empresas de empaque del complejo citrícola entrerriano” en Radonich, M y N. Stiembreger (comp) *Reestructuraciones Sociales en Cadenas Agroalimentarias*. Cuaderno GESA 6, Editorial La Colmena, Buenos aires, pp 145-162.