



“Dinámica estacionaria en el trabajo de temporada relacionado con la fruta de exportación: Una propuesta desde la gestión de personas y la dinámica organizacional”

**Tesis de grado para optar al grado de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

Alumno: Cristóbal Salvador Abedrapo Gallardo

Profesor Guía: Edgar Kausel

Santiago, mayo de 2014

Contenido

1. Introducción.....	3
2. Objetivos del proyecto de titulación	5
3. Planteamiento del problema: El trabajador temporero en el sector frutícola exportador y el trabajo estacionario.....	6
4. Aproximaciones teóricas para el entendimiento de la problemática	12
I. Análisis del Rol Organizacional del trabajador agrícola	13
II. Modelo multidimensional de Comportamiento Organizacional en el sector frutícola exportador.....	21
5. Propuesta de intervención.....	27
6. Conclusiones.....	31
7. Bibliografía.....	33

1. Introducción

De no presentarse mejoras en la productividad laboral de los trabajadores frutícolas, como también si no mejoran los procesos de reclutamiento y búsqueda de trabajadores de temporada, sumado a la no tramitación del proyecto de ley que reforma la antigua ley migratoria de nuestro país, el futuro del mercado laboral del rubro frutícola se vislumbra complejo.

Así concluye el informe llamado *Puesta al día y proyección de la demanda de mano de obra en fruticultura*, realizado por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, ODEPA, durante septiembre del año 2013 (p. 6). Este y otros estudios realizados, son mostrados a lo largo de este trabajo, como datos oficiales que demuestran la presencia y gravedad de la problemática, además de reflejar la preocupación que existe por la alta percepción de escasez de mano de obra en el sector frutícola exportador, es decir, las empresas dedicadas a la producción de fruta fresca no están logrando reunir la suficiente cantidad de personas dispuestas a desempeñarse en las labores asociadas al proceso productivo.

Estas personas se desempeñan en un trabajo con características particulares e históricas, conocidas como temporeros, lo que quiere decir que son personas que se desempeñan por períodos definidos de tiempo, principalmente en labores de cosecha y packing, las cuales duran como máximo 7 meses. En el presente trabajo se nombran las causas que se atribuyen a la escasez de mano de obra, desde el punto de vista de los estudios sectoriales y estadísticos desarrollados a la fecha y desde los cuales se desarrollan políticas para paliar la situación. Sin embargo, estas estadísticas se han llevado durante años sin la profundidad necesaria para explorar la dinámica organizacional de las empresas y como ésta, puede estar afectando a la alta rotación de personas, expresadas en el (no) retorno a la temporada siguiente de parte de las personas trabajadoras.

A continuación expongo algunas aproximaciones teóricas que buscan explorar y comprender desde el punto de vista de la dinámica organizacional, el problema de la escasez de mano de obra de trabajadores temporeros con sus características propias del trabajo, en organizaciones cuya tarea primaria es la producción de fruta de exportación, y como esto afecta a la gestión de personas de esas empresas.

Las aproximaciones teóricas que se expondrán en este trabajo, son integradas con mis vivencias y experiencias en mi rol profesional como consultor de gestión de personas y desarrollo organizacional en empresas del sector. Este rol profesional, lo he ejercido por más

de 4 años, lo que me ha permitido observar, con la distancia lógica de la consultoría, las relaciones humanas, la cultura y la dinámica organizacional en los distintos periodos de una temporada y en diversas empresas a lo largo del país. En términos metodológicos, los datos que expondré como vivencias personales, pueden ser identificados como una *observación no participante*, propia del ejercicio de mi trabajo y a partir de la cual surge la motivación para reflexionar respecto algunas dimensiones del trabajo de personas temporeras y su relación con organizaciones.

En este proyecto de titulación para optar al grado de Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, pretendo aportar con una mirada distinta y complementaria al problema mencionado, otorgando mayor amplitud y profundidad al análisis.

2. Objetivos del proyecto de titulación

2.1 Objetivo General:

- Comprender la dinámica estacionaria de los trabajadores de temporada del sector frutícola exportador y su consecuencia en la gestión de personas en organizaciones.

2.2 Objetivos específicos:

- Comprender la situación de “escasez de mano de obra” del sector frutícola exportador.
- Reconocer las causas de la rotación laboral de los trabajadores de temporada.
- Identificar los factores que explicarían la dinámica organizacional del trabajador temporero desde distintas aproximaciones teóricas.
- Aportar al entendimiento de la problemática desde la gestión de personas y la dinámica organizacional.
- Proponer estrategias para disminuir la rotación laboral en empresas frutícolas

2.3 Preguntas de investigación:

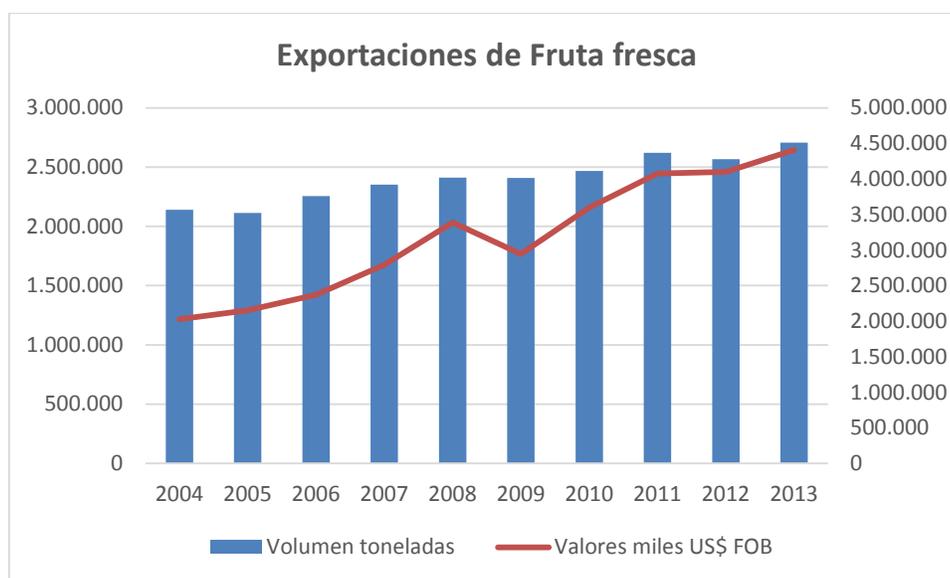
- i. ¿Por qué los trabajadores estacionarios vuelven (o no), a desempeñarse en sus trabajos en la temporada siguiente?
- ii. ¿Cómo afecta la rotación en el proceso productivo de las empresas del sector frutícola exportador?
- iii. ¿Afecta la dinámica de las organizaciones en la rotación de estas empresas?
- iv. ¿Cómo se puede disminuir la rotación laboral de los trabajadores temporeros del sector frutícola exportador?

3. Planteamiento del problema: El trabajador temporero en el sector frutícola exportador y el trabajo estacionario.

“..Resistencias culturales al trabajo de campo, cambio en las aspiraciones de la población más joven, migración rural-urbana, falta de infraestructura básica en el medio rural, entre otros aspectos, pueden estar contribuyendo a una real escasez del recurso en el sector”
“Estudio sobre caracterización de los rasgos productivos, sociales y económicos”
ODEPA 2008

Chile es un país que a lo largo de su historia ha sido principalmente un país productor y exportador de materias primas. Algunas de éstas, cómo el cobre y algunos minerales, sirven como insumos para otros procesos productivos más elaborados, otros sencillamente para consumo directo en otros países del orbe. Uno de estos productos más tradicionales e importantes que Chile ha producido a lo largo de su vida, es la fruta fresca (Gay, 1865). Las exportaciones de fruta fresca han ido en aumento durante los últimos años, tanto en volumen, como en la cantidad de dinero que retorna por la venta de la producción. El año 2013, las ventas experimentaron un aumento de 5,4% del volumen con respecto al año anterior, superando la barrera de los dos millones y medio de toneladas de fruta fresca exportada. Por otra parte, el valor de las exportaciones ha ido en aumento (a pesar de una leve caída el año 2009), llegando el año 2013 a un incremento de un 6,4% respecto del año 2012.

Figura 1 Volúmenes y montos de la exportación de fruta fresca¹



¹Fuente: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA).

Gran parte de este impulso se debe a las diversas condiciones climáticas propias de las distintas zonas a lo largo de Chile, que han permitido que se produzcan muchos tipos de frutas. Sin ir más lejos, Chile es el quinto exportador de manzanas a nivel mundial con el 10% de participación a través de las 760.000 toneladas que exporta por temporada. En cuanto al valor monetario, Chile es el cuarto país con exportaciones por USD 720 millones y 11,2% de participación (ODEPA, 2013). Aparte de la manzana, también existe una gran producción de otras frutas en que Chile tiene una ventaja competitiva respecto de otros países de la zona. A continuación se muestra una tabla con los principales productos frutícolas de exportación.

Tabla 1 Principales productos frutícolas exportados por Chile (miles de dólares)²

Producto	2010 ene-dic	2011 ene-dic	2012 ene-dic	2013 ene-dic
Uvas frescas (total)	1.323.064	1.429.611	1.410.990	1.526.782
Manzanas frescas (total)	632.548	667.215	719.329	798.590
Arándanos rojos, azules, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium (total)	345.911	389.425	385.119	411.785
Las demás cerezas dulces frescas (desde 2012)	0	0	345.935	317.197

Sin embargo, en los últimos años, esta industria ha experimentado importantes cambios en su entorno, marcados por un proceso productivo cada vez más exigido por normativas de salud e higiene alimentaria, calidad, reglamentaciones fitosanitarias entre otras (ISO 9001, OSHAS 18.000, HACCP, etc.), tanto nacionales como internacionales. Por otra parte, el entorno económico ha producido 3 factores principales que imponen un desafío para el sector, los cuales son los siguientes (ODEPA, 2012):

- El crecimiento sostenido en la economía del país, lo que fortalece la valorización del peso chileno, desvalorizando el dólar (lo cual es importante ya que la fruta se vende en dólares y no en pesos chilenos).
- Aumento en los salarios de los trabajadores de temporada.
- Gran demanda de fuerza de trabajo por parte de otros sectores productivos con mayores niveles de productividad y remuneraciones (ODEPA, 2013).

²Fuente: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA)

Esto ha generado una nueva realidad en el sector, la cual es, enfrentar el problema de la *escasez de mano de obra*. Esta situación demanda un énfasis en diagnosticar el fenómeno al interior de las organizaciones, para profundizar en las causas que pueden estar determinando el problema, y por otra parte, obtener información con la cual se puedan establecer estrategias de fidelización de los trabajadores de temporada, es decir, que los trabajadores vuelvan a la temporada siguiente.

Un proceso estacionario

Unas de las principales características del proceso de producción de fruta fresca, así como también de gran parte de la agricultura, es que se caracteriza por ser un proceso estacionario; esto quiere decir, que la demanda de trabajo es oscilante a lo largo de un periodo de tiempo, llamado **temporada**.

Durante la temporada existen varios tipos de labores productivas, entre las cuales menciono las principales:

1. Trabajos de preparación de la fruta: Poda– Raleo – Trabajo en Verde
2. Cosecha
3. Embalaje (packing)

Figura 2 Flujo de proceso: Fruta de exportación



Es importante mencionar que la carga de trabajo de estas labores es diferenciada, siendo las que requieren mayor cantidad de personas para poder realizarse, las labores de cosecha y embalaje (packing). Sin embargo, estas labores tienen un periodo acotado de tiempo durante una temporada (4 a 6 meses dependiendo del tipo de fruta), lo que genera que las

organizaciones frutícolas efectúen contratos por obra o faena, equivalentes a los periodos de tiempos de estos trabajos. Por lo tanto, el trabajador frutícola de temporada es aquel que labora en un periodo definido de tiempo en una organización, la cual pretende que vuelva al año siguiente para poder realizar nuevamente estas labores, aprovechando su saber hacer y su experiencia en la empresa.

Sin embargo, esto está ocurriendo cada vez menos, lo que ha obligado a las empresas productoras y exportadoras de fruta fresca, a buscar nuevas formas de reclutar y fidelizar a las personas. Esto se hace imperioso, porque la fruta es un producto vivo y debe ser cosechado y embalado a tiempo antes de que pierda su estándar de calidad deseado para exportación, o incluso, se descomponga. El no tener personas que realicen el trabajo significa pérdida de fruta, lo que también significa menores ingresos para la organización, afectando su competitividad y funcionamiento. Para dimensionar lo grave que pueden llegar a ser las consecuencias de esta problemática, hay que considerar que las empresas frutícolas, de los 12 meses del año, realizan una inversión de recursos en 8 o 9 meses, recibiendo el retorno, sólo cuando el producto se vende (en un período de 3 a 4 meses). Esto quiere decir, que los procesos de cosecha y embalaje son críticos y afectan el resultado global por sobre las demás faenas.

En este sentido, este proyecto de titulación se enmarca en fronteras que tienen que ver con dinámicas sectoriales, es decir, problemas comunes a varias organizaciones de un mismo sector productivo que se establecen como el sistema para efectos de este trabajo, que por otro lado, busca explorar una temática que se visualiza como poco investigada en los últimos años, donde solamente existen estudios estadísticos sin una visualización de intervención a nivel organizacional.

Cambios en el entorno

Para evidenciar el entorno altamente cambiante en el cual se mueve el sistema frutícola exportador, muestro dos contingencias importantes que acontecieron durante el desarrollo de este trabajo y que brindan datos importantes en su relación con la dinámica organizacional estacionaria y la gestión de personas en este sector productivo:

Paro portuario

Durante los meses de diciembre de 2013 y enero del presente año (2014), ocurrió un paro de trabajadores vinculados con el puerto de San Antonio, hecho que tuvo mucha repercusión en

los medios de comunicación. Este paro afecta directamente a la exportación de frutas, en la cual, al día 8 de enero, se encontraban 315 contenedores detenidos en puerto, representando pérdidas que alcanzan los US\$24.000.000³. A tal punto llegó la situación, que el presidente del gremio que agrupa a los principales exportadores de fruta de nuestro país, la Asociación de Exportadores A.G (ASOEX), Ronald Bown, realizó un público emplazamiento al ex presidente de la república, Sebastián Piñera, solicitando la intervención del estado en un conflicto entre trabajadores y empleadores portuarios.

Heladas en 3 regiones del país

Durante el mes de septiembre del año 2013, se produjo el fenómeno de “la helada”, es decir, que de manera repentina y poco predecible, se produjeron bajas temperaturas en zonas de cultivos de fruta, lo que afecta directamente la producción⁴, disminuyendo de forma considerable la cantidad de frutos que se podrán exportar durante la temporada, en frutas de alta demanda de mano de obra, como lo son las uvas, cerezas y arándanos.

Contingencias en un escenario de escasez de mano de obra y rotación laboral

La cantidad de personas que se necesitan para ejercer estas labores (cosechar– embalar), está en directa relación con la cantidad de fruta a procesar. Por lo tanto existen consecuencias directas en la cantidad de personas que se necesitarán para realizar la tarea primaria de la organización, que en la temporada actual tendrán que emplearse en otros sectores productivos debido a que las contingencias presentadas anteriormente, disminuyen las cantidades de fruta a procesar. Sin embargo, en la próxima temporada, si no se repite el fenómeno de la helada, se necesitarán más personas para mayores cantidades de producciones, pero, ¿estarán disponibles las personas que no pudieron desempeñarse en esta temporada 2013 - 2014? Si bien el Estado, a través de los Ministerios del Trabajo y Agricultura, implementaron cuatro medidas para apaliar la situación⁵, sin duda que habrá personas que no podrán ocuparse, volviéndose de manera involuntaria en trabajadores parte del fenómeno de rotación como se analiza en el presente trabajo (Hom, Mitchell, Lee y

³ Visto en <http://www.portalfruticola.com/2014/01/09/como-catastrofica-e-insostenible-califican-situacion-del-paro-portuario/?pais=chile>

⁴ Visto en: <<http://www.portalfruticola.com/2013/09/25/arandanos-y-cerezos-entre-los-frutales-mas-afectados-por-las-heladas-en-chile/?pais=chile>>.

⁵ Gobierno anuncia cuatro medidas para ayudar a agricultores afectados por heladas. Diario Financiero [en línea].24 de octubre de 2013, [fecha de consulta: 4 de noviembre 2013]. Disponible en: <http://www.df.cl/gobierno-anuncia-cuatro-medidas-para-ayudar-a-agricultores-afectados-por-heladas/prontus_df/2013-10-24/121901.html>

Griffeth, 2012). Creo importante detenerse en este punto para realizar algunas preguntas relacionadas con este fenómeno de contingencia y el asunto de este estudio:

- 1) Las personas que no encontrarán trabajo de temporada en el sector, ¿buscarán trabajo de otra fuente?
- 2) Si la respuesta de la pregunta anterior fuese sí, ¿volverán en la temporada siguiente al trabajo del sector frutícola?

Es interesante analizar este punto, puesto que muchas de las personas que siguen trabajando en labores frutícolas, lo hacen porque toda su vida lo han hecho, es decir, forman parte del sistema en un periodo de tiempo definido, esperando volver al año siguiente, porque nunca lo hicieron de manera distinta ya que forma parte de su tradición. Sin embargo, emergencias como éstas, sumado a una situación país de alta demanda de trabajadores en distintos sectores productivos producen “migraciones” de trabajadores hacia nuevos empleos en construcción, minería y retail.

Respecto de la contingencia de la helada, es importante enfatizar, que si bien este fenómeno fue más severo en algunas regiones del país que en años anteriores, el clima ambiental siempre ha sido impredecible, y en este sector, siempre ocurren *imprevistos previstos*, lo que quiere decir, que ninguna temporada es igual a otra. Evidencia de esto se encuentra en diversos medios de comunicación, donde a modo de ejemplo, se incluye la siguiente cita del año 2012, perteneciente a una página web especializada en el mundo del agro (Portal Frutícola, 2012):

“Año a año, los agricultores de la zona central y zona sur del país deben enfrentar el problema de las heladas. Los cultivos que más sufren las consecuencias son las hortalizas, cítricos y paltos, todos de inmensa importancia para estos sectores. Esto sin duda afecta la producción del agricultor y, por consecuencia, sus precios y competitividad del sector.”

Esto genera que la inestabilidad del sector sea permanente, lo que lógicamente se transmite al trabajador de temporada. Por lo tanto se hace lógico, existiendo otras posibilidades de trabajo, con mayor estabilidad laboral, que los trabajadores busquen mejores condiciones, traducándose en rotación laboral para las empresas del sector.

4. Aproximaciones teóricas para el entendimiento de la problemática

Según el Estudio sobre caracterización de los rasgos productivos, sociales y económicos del mercado laboral vinculado al sector frutícola exportador (ODEPA, 2008), y haciendo alusión a que la rotación podría estar explicada como un síntoma organizacional, vale la pena mirar estos datos, los cuales señalan que respecto a las percepciones de los trabajadores, 70% percibió como justo el acuerdo contractual. Sobre las relaciones que se establecen con la persona a cargo, 85% de los trabajadores planteó que conversa con ella regularmente y que excluyendo el pago, los aspectos que los trabajadores consideraron más importantes en el trabajo son un buen trato, la preocupación en temas de seguridad y salud y la continuidad laboral. La metodología de este estudio fue eminentemente cuantitativa y si bien, no se pudo tener acceso al instrumento para recoger información, se puede apreciar que existe una alta valoración respecto de temas que no necesariamente tienen que ver con las remuneraciones percibidas.

Por otra parte, el mundo agrícola también se sigue expandiendo, aumentando su superficie de trabajo, lo que aumenta directamente la cantidad de personas trabajadoras necesarias, haciendo más crítico el problema, ya que no se está considerando a las personas como relevantes al momento de planificar una expansión del negocio. Según una presentación de ODEPA en el seminario “Escasez de mano de obra en fruticultura y producción de semillas: Diagnósticos y desafíos”, se ha definido que el “déficit” de fuerza laboral oscilaría entre los 67.000 y los 113.000 trabajadores para este 2014 , dato que va de la mano con las conclusiones planteadas en el estudio “Estimación y caracterización de la demanda de mano de obra asociada a la fruticultura de exportación (ODEPA, 2012)” que establece que en la medida en que la economía evoluciona en los países, el aporte de la agricultura al producto interno bruto disminuye⁶.

Plantear la rotación laboral como un fenómeno que es síntoma organizacional, permite buscar causas que puedan explicar, en parte, porque las personas se comportan de la forma en que lo hacen, y poder explicar las causas de la rotación. Además, la rotación laboral se puede entender como un problema de interacción entre factores que son externos y pocos controlables a las organizaciones, y por otro, la poca incorporación de las variables del

⁶ En este informe y en la mayoría de los informes realizados por el sector, la fruticultura se encuentra dentro de la agricultura.

entorno por la empresa, las que muchas veces son depositadas en los trabajadores temporeros, provocando la rotación.

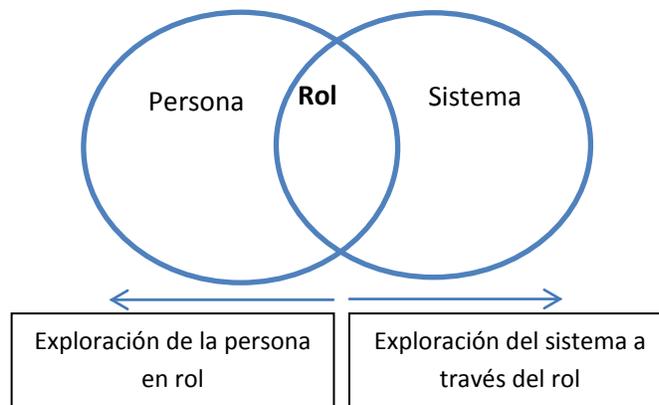
Destaco que no se espera solucionar el problema planteado en este proyecto de titulación, por cuanto existen variables que no son controlables, sino que más bien, busco comprender el problema y sus posibles causas desde un punto de vista que agrega valor y perspectiva al análisis además de incorporar vivencias y experiencias desde mi rol profesional como consultor de gestión de personas en empresas del sector. Relevar esto es importante ya que es labor de las organizaciones aplicar las mejoras para poder enfrentar los índices de rotación y escasez de personas.

I. [Análisis del Rol Organizacional del trabajador agrícola](#)

Una aproximación de interés para este proyecto de titulación, es el Análisis del Rol Organizacional del trabajador temporero en el sector frutícola, en el sentido socioanalítico del concepto (Sievers, 2000). Este rol se ha ido configurando durante años, en la medida en que la fruticultura y su trabajo estacionario, es un trabajo de larga data y tradición en nuestro país, al punto de que Chile con 200 años de vida, es reconocido como un país productor y exportador de materias primas. Esto significa que el trabajo agrícola, no es un trabajo o función nueva y que por tanto, a pesar de que cada vez los cambios en el ambiente de las organizaciones son más vertiginosos, se puede concluir que el trabajador agrícola tiene más de 100 años de vida. Los datos presentados y el permanente cambio en el entorno de las empresas que trabajan con la fruta fresca, hace necesaria una revisión de la naturaleza del rol del temporero.

Cómo señalan Krantz y Maltz (1994), explorar el rol del trabajador frutícola de temporada, significa también, la exploración de la vida organizacional y por lo tanto entender desde una perspectiva sociotécnica el funcionamiento de las empresas del sector frutícola exportador.

Figura 3: Modelo de Organización en la Mente: Persona, Rol y Sistema (Long, 2006)



Según Reed y Bazalguette (2006), se entiende por rol “un principio de regulación mental, basado en la compleja interacción de sentimientos, ideas y motivaciones que experimenta la persona, y que surge al trabajar en pos de un sistema (el cual es en sí un objeto interno para la persona), integrado consciente e inconscientemente y expresado en conductas orientadas a objetivos”. En este sentido, es interesante visualizar la relación que existe entre las personas y sus organizaciones y cómo impacta esto, en el ejercicio del rol temporero que tiene funciones limitadas, exigencias crecientes y voces que piden mayor productividad, con condiciones de trabajo que no han cambiado mucho conforme avanzan los años. Es decir, es un trabajo que exige estar a la intemperie, con altas y bajas temperaturas, que demanda esfuerzo físico, entre otras condiciones que influyen en la salud y motivación de los trabajadores, impactando en su permanencia o renuncia de las empresas en las cuales se desempeñan.

En este sentido, describo el rol del trabajador frutícola, como un rol construido por las organizaciones para la ejecución de una tarea que requiere mayoritariamente de un esfuerzo físico, siendo un rol limitado (coincidente con la temporalidad y su denominación e identidad de temporero) y exigido. Es limitado, por cuanto se restringe a un conjunto de tareas, y además en un periodo de tiempo determinado, el cual, una vez finalizado, acaba con la

relación laboral, hasta la temporada siguiente. Existe un apego hacia la tarea por parte de la persona en rol, pero no hacia el sistema, ya que en una misma temporada, la persona puede llegar a cambiar varias veces de organización para ganar más dinero. Y es un rol exigido, ya que sus funciones son cada vez más normadas por certificaciones de calidad y trato de la fruta, es decir, la tarea se ha complejizado para que las empresas del sector puedan cumplir con estándares internacionales que les permitan colocar su fruta en otros países del orbe.

Estableciendo la rotación como un síntoma organizacional, puedo señalar que algo ocurre con la relación del rol, la relación entre el rol y el sistema, y en el sistema como un todo.

Para profundizar más en la relación del rol del temporero con el sistema, es posible utilizar el concepto de organización- en- la- mente (Armstrong, 2005), el cual puede ayudar a entender el rol que cumplen en organizaciones los trabajadores temporeros y como éste (el rol) se ha ido configurando desde la historia hasta la actualidad. En este sentido, es interesante explorar desde la persona, la visualización de la organización cuando su permanencia en esta es definitivamente limitada. Sin duda, que la situación de un trabajo temporal influye en cómo la persona proyecta la organización y se proyecta a sí mismo en ella, pero también cómo la organización proyecta al temporero, cómo tiene en la mente al temporero dentro de la organización. Se hace difícil encontrar espacios donde poder rescatar datos o testimonios para explorar la organización en la mente de los trabajadores, sin embargo, a partir de mi experiencia en el trabajo con empresas frutícolas, puedo decir que el hecho de ser temporal dentro de la empresa, aun cuando las personas saben que tienen la posibilidad de regresar los años sucesivos, genera una carencia de ambiente contenedor necesario para poder desarrollarse.

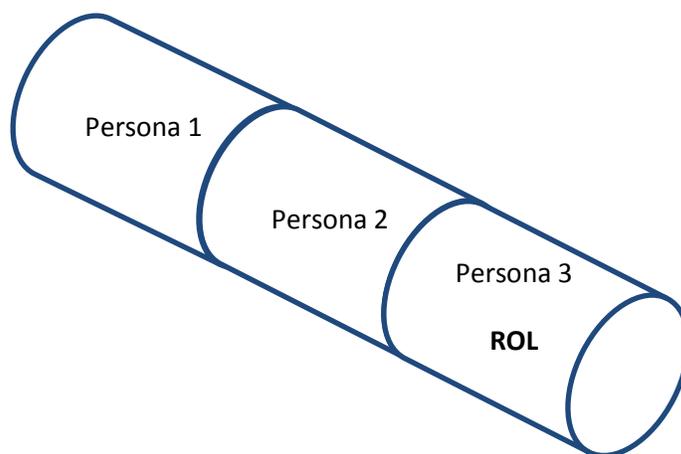
Desde el punto de vista del grupo de ejecutivos (responsables de recursos humanos, operaciones, agrónomos, etc.) el temporero representa el "HH" o la jornada hombre, es decir, representa un costo que hay que tratar de minimizar, aún cuando se mostró que los ingresos por la exportación aumentan año tras año.

En cualquier caso, puedo señalar que los aspectos de organización en la mente, sin duda que son distintos para las personas que trabajan por temporada, a aquellos que tienen un contrato indefinido en la organización. Lo interesante sería descubrir esas diferencias, para de esta forma tener un mapeo mayor del sistema.

Rol biográfico

Sin embargo, es posible precisar que debido a la tradición que existe en el mundo frutícola, que el rol del temporero ha sido ejercido por años, siendo posible aplicar el concepto que Susan Long (2006) señalado como Rol Biográfico, y a través del cual se pueden describir ciertas características generales de las personas que han ocupado este rol. Basándose además en el estudio Características de la oferta de trabajo y de las condiciones de empleo en los trabajadores del sector frutícola de exportación (Universidad Católica, 2009) las personas que ocupan este rol son personas que históricamente han sido pertenecientes a las zonas rurales del país y de niveles socioeconómicos y educacionales más bien bajos.

Figura 4 Esquema de Historia de Rol. Susan Long, 2006.



Por otro lado, el trabajo temporero es una tradición familiar al igual que la relación “patrón – campesino”. Varias veces he escuchado mencionar que el dueño y/o fundador del predio conoce a todos los trabajadores desde pequeño, como también, muchos trabajadores temporeros señalan conocer a los actuales dueños desde que eran niños. La hipótesis que expongo aquí es que el peso de la tradición familiar, el rol biográfico y las variables geográficas de las personas había permitido que el trabajo temporero se mantuviera de manera estable en una cultura patronal expresada en un supuesto básico de dependencia (Bion, 1961). Sin embargo, el entorno cambiante ha producido que los procesos de urbanización, otorguen mayor (no necesariamente mejor) acceso a educación técnica y superior, y una cultura post industrial, muestre nuevas opciones a las nuevas generaciones que ya no quieren “llenar” el rol de temporero, tomando otras opciones en post de

condiciones laborales distintas, que llevan a tomar la decisión de no volver al campo o no incorporarse al trabajo frutícola.

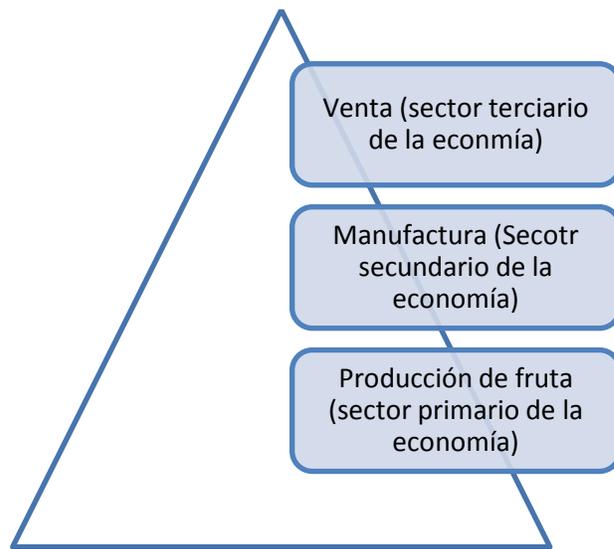
Como evidencia, recojo el discurso, a través de conversaciones con responsables de recursos humanos de empresas del sector, del problema de enfrentar los trabajos de cosecha y packing con jóvenes que “sólo buscan reunir el dinero suficiente para tener unas buenas vacaciones”. Esto hace que trabajen el mes de diciembre y parte de enero, para muchas veces abandonar los puestos de trabajo con las remuneraciones percibidas durante esos meses.

El rol que han tenido los trabajadores temporeros puede que haya sido una opción entre pocas para las personas que se desempeñaban en estas empresas, sin embargo, con los sucesivos procesos de urbanización y el crecimiento de otros sectores productivos que también demandan gran cantidad de fuerza de trabajo, han planteado a los trabajadores agrícolas nuevas opciones de desarrollo y, como consecuencia, rotación y escasez de mano de obra para las empresas de este sector.

Rol dado y rol tomado del temporero, en un ambiente de cambio y escasez de mano de obra

Este rol, ha sido durante años expuesto a condiciones de trabajo que ya se han mencionado, es decir, el rol como dado del temporero es un rol en constante exigencia producto del trabajo que se les demanda, el cual es hacer “la pega operativa” en un negocio que a nivel sectorial, responde a una estructura organizacional alta.

Figura 5: Actividad de la industria de la fruta por sectores de la economía



La figura 5 muestra la participación de la industria frutícola en los distintos sectores económicos, en donde el rol dado (Krantz y Maltz, 1994) del temporero está definido en la participación como operario en la producción de fruta (cosecha de fruta), así como también en el sector industria (embalaje de fruta) sin oportunidades de desarrollo. Además este rol es limitado a través de exigencias que aumentan producto de certificaciones de calidad que exigen los consumidores finales de la fruta (Comercialización de la fruta en Estados Unidos, Europa y Asia).

Cito a continuación un ejemplo que me tocó presenciar en una reunión de trabajo, en mi rol de consultor con una empresa que implementa un programa de cambio y que se encuentra con el problema de escasez de mano de obra:

“Los cosecheros de uva, en temporadas anteriores, a las dos de la tarde ya se habían ganado más de \$20.000.- y hoy con el nuevo cosechero autocargable, se hacen en el día esa plata o menos... Ahora existen más exigencias de calidad, antes los cosecheros cortaban la fruta y si la uva estaba buena o mala, el contratista les pagaba igual... Ahora con el autocargable, tienen que revisar la uva los controles de calidad, si antes hacían 50 racimos ahora hacen 30, eso hace que se vayan, que no quieren seguir trabajando porque se les paga menos y se les exige más”

Sin entrar a detallar el tema de las remuneraciones y las vicisitudes de trabajar con un contratista, es interesante el dato cronológico de este administrador de un predio en la

comuna de San Felipe, en la Región de Valparaíso. Se enfatiza en el aumento de la exigencia y la calidad de la fruta, la cual es de exportación. Sin embargo, para el trabajador temporero que tiene que cosechar la fruta, no se le considera la baja en el rendimiento y por lo tanto, en sus remuneraciones (por el sistema de trato). Lo que se puede concluir, es que el sistema le da un rol como dado al temporero, donde no existe análisis de la situación de las personas, quienes quedan al “azar” del clima ambiental, la condición de la fruta, etc. Estas políticas son tomadas desde Santiago y muchas veces, cuando son multinacionales, desde las casas centrales que están en otros países, por lo tanto se resiente el rol de la persona que tiene que hacer el trabajo. En este sentido, aparece como una consecuencia la fuga de las personas, ya que en su rol tomado, se encuentran con un sistema que demanda una ejecución del rol limitado y exigente. Desde este punto de vista y a partir de los datos presentados, este proceso de fuga de personas hacia otros sectores no tiene razones para detenerse.

Exploración del sistema a través del Rol organizacional

Las empresas del sector frutícola tendrán que enfrentar el problema de la escasez de mano de obra con la gravedad que tiene, y más allá del análisis que puedan hacer respecto de las razones que llevan a que la gente no esté volviendo a desempeñarse en las actuales temporadas, se puede asumir que ha habido un cambio importante en el entorno, y en este cambio la respuesta del sector ha sido más bien lenta. Si hablamos de una perspectiva de cambio cultural distinta a las relaciones patrón - temporero (Acuña y Silva, 2008), es importante considerar que éste se extiende de manera lenta, partiendo en las grandes ciudades, pero desplazándose a las regiones. Mi hipótesis es que, la histórica cultura paternalista existente en el sector frutícola representada en la imagen del patrón – campesino, basado en el supuesto de dependencia de Bion (1961), se está viendo invadida por nuevas relaciones post – industriales, los trabajadores de zonas rurales tienen más opciones para elegir donde trabajar, mayor disponibilidad de empleo donde no necesariamente tendrán que estar 8 horas a la intemperie, sino que quizás tienen la posibilidad de estar con aire acondicionado inmersos en el consumismo de una tienda comercial, o en el trabajo minero con altas remuneraciones.

Sin embargo, aún se puede observar, como gran parte de la plana ejecutiva de las empresas del sector frutícola, representados por sus asociaciones gremiales, tienen una fuerte cultura paternalista a nivel del sistema, y buscan seguir en una estrecha relación dependiente del estado. Esto se evidencia en la situación del paro de los trabajadores portuarios, donde lo

que llama la atención, es el emplazamiento al ex presidente, Sebastián Piñera, a que intervenga en un conflicto que tiene que ver principalmente con trabajadores y empleadores portuarios. Más allá de juzgar si este emplazamiento es correcto o no, lo que destaco es lo evidente de la presencia de supuesto básico de dependencia (Bion, 1961) donde se busca mantener una relación de este estilo, a nivel de gremio, con el Estado.

Los trabajadores de temporada, salen de la cultura impuesta en sus organizaciones durante la temporada de trabajo, dejando de ser parte del sistema. Esto hace que tengan vivencias en otras organizaciones que se han ido permeando de la cultura post-industrial (Acuña y Silva, 2008) basada en el consumo y los servicios, con fuerte énfasis en el sector terciario de la economía, para volver a los pocos meses al trabajo de cosecha y/o embalaje en la cultura de dependencia. Este ciclo se rompe, cuando la persona tiene opción de elegir y comparar basado en su experiencia en distintas organizaciones. Bien puede ser que exista la fantasía de cambiar el bloqueador solar, el gorro legionario, la extensa jornada laboral en la cosecha de fruta y el pago a trato, por la remuneración fija de atender un local en el mall de la ciudad más cercana, en donde otros factores están presentes, pero son desconocidos para las personas, quienes toman la decisión y no vuelven a trabajar en las empresas de este sector. Mientras, dentro de las empresas frutícolas, se mantiene la misma cultura de trabajo que dicta las relaciones humanas y el rol biográfico a ocupar, los cuales descienden de años de tradición, donde el sistema sigue confiando en las relaciones de dependencia que depositan los trabajadores en la empresa.

II. [Modelo multidimensional de Comportamiento Organizacional en el sector frutícola exportador](#)

Otro enfoque que considero puede aportar en la lectura de la problemática de la escasez de mano de obra en el sector frutícola, es la del comportamiento organizacional, la cual ha desarrollado investigación respecto a la temática de la rotación laboral, que al igual que el método socioanalítico, considera la rotación como una consecuencia de otras variables que interactúan e impactan a las personas, reflejándose como un síntoma organizacional. Si bien antecedentes teóricos revisados al respecto (Hom, Mitchell, Lee, Griffeth, 2012; Fernández Aráoz, Groyberg, Nohria, 2011; Hatum, 2010; Kausel, 2013) han investigado esta problemática en cargos profesionales, considerados “talento” para las organizaciones donde se desempeñan, haciendo énfasis muchas veces en el aspecto generacional, se han distinguido los siguientes factores que pueden aportar a la aproximación de la rotación como unidad de análisis (Hom, Mitchell, Lee, Griffeth, 2012):

- Antecedentes distales
- Antecedentes actitudinales
- Espacio criterio

En el texto *“Reviewing Employee Turnover: Focusing on Proximal Withdrawal States and an Expanded Criterion”* (Hom, Mitchell, Lee y Griffeth, 2012) se han incorporado las variables compromiso y satisfacción laboral, como dos variables organizacionales predictoras de decisiones individuales, como es quedarse o no quedarse en la organización. Bien se indica en la revisión teórica, que los factores organizacionales son impulsores de las distintas decisiones que pueden tomar las personas. La decisión final incluye también otros factores, como la disponibilidad de empleo existente en la región donde se desempeñan las personas, situaciones familiares, la remuneración actual y remuneración futura estimada, entre otros. Sin duda que una organización en la cual los niveles de satisfacción laboral sean bajos, la intención de renuncia aumentará.

En cuanto al sistema definido para este proyecto de titulación, si se aplica el análisis de los factores descritos por Hom, Mitchell, Lee y Griffeth (2012), coincide con el actual escenario de la economía chilena, la cual está en crecimiento sostenido. De esta forma, existen posibilidades de empleo de otros sectores productivos como la construcción, el retail, y la minería, en donde existen probabilidades de salarios más altos o mejores condiciones de

trabajo, lo que aumenta la probabilidad de que las personas tomen la decisión de migrar hacia esos puestos de trabajo y no vuelvan en la siguiente temporada.

Se entiende por modelo multidimensional del Comportamiento Organizacional, aquel foco que prioriza distintas variables a investigar desde el punto de vista de los trabajadores temporeros, utilizando un método deductivo y que intenta aproximarse a la predicción de los hechos, en este caso, a la decisión de salir de la organización. Es multidimensional, porque se involucran distintas variables en la dimensión de la organización y la dimensión individual de la persona, estableciendo una relación de causalidad entre ellas. Si a esto se agrega, la disponibilidad de datos externos, como en este caso el crecimiento sostenido en cuanto a números de empleo y remuneraciones de empresas de los sectores de la construcción, minería y retail, se puede lograr una lectura de la dinámica del fenómeno estudiado. En definitiva, la rotación laboral se puede entender como un problema de interacción entre factores que son externos y pocos controlables a las organizaciones, y por otro, la poca incorporación de las variables del entorno por la empresa, las que muchas veces son depositadas en los trabajadores temporeros.

Según las distintas investigaciones relacionadas al respecto (Lee & Mitchell, 1994; Price, 2001; Mitchell, Holtom, Lee, 2001; Trevor, 2001), la variable central a investigar y que está directamente relacionada con la rotación laboral es la variable del Compromiso organizacional. De manera simple, el compromiso organizacional se puede definir como “el deseo por parte de una persona de pertenecer a la organización” (Meyer J, Becker T y Van Dick R, 2006). De la misma manera, se establece que a un mayor grado de compromiso organizacional del trabajador, mayor será la intención de que éste se quede en la organización, o en este caso, vuelva a trabajar en la temporada siguiente.

Se puede calificar el compromiso organizacional en los siguientes tres tipos (Meyer y Allen, 1991):

1. Compromiso afectivo
2. Compromiso de continuidad
3. Compromiso normativo

Tipos de compromiso organizacional y relación con el sector frutícola exportador.

De los tres tipos de compromisos mencionados, el que genera mayor vinculación con el sistema es el compromiso afectivo. Este se puede entender como la vinculación emocional

de la persona con sus compañeros de trabajo y con la organización. Citando los datos establecidos en el “Estudio sobre caracterización de los rasgos productivos, sociales y económicos del mercado laboral vinculado al sector frutícola exportador” (ODEPA, 2008), se pueden asociar como un elemento del compromiso afectivo que *“Excluyendo el pago, los aspectos que los trabajadores consideran más importantes del empleo son un buen trato (40%), la preocupación en temas de seguridad y salud (24%) y la continuidad laboral (16%)”*. Esto quiere decir que, es importante para los trabajadores de temporada encuestados en este estudio, el buen trato, haciendo alusión a las relaciones humanas que se producen en el trabajo. En el estudio de ODEPA se cita *“Es muy destacable que una alta proporción de los trabajadores conversa con la persona a cargo del predio cada vez que lo necesita (65%) o regularmente (19%). Del mismo modo, un 84% considera que el patrón o capataz escucha y busca solución a los problemas. Esto sugiere una buena comunicación entre los distintos niveles de autoridad. No existen diferencias claras entre trabajadores permanentes y temporales, o según labor.”* Estos elementos sugieren que el compromiso afectivo es altamente importante en los trabajadores temporeros.

Sin embargo, estos datos y otros del sector (ODEPA, 2014, 2013; Universidad Católica de Chile, 2009) no son suficientes para conocer el nivel de compromiso afectivo que existe, siendo una variable que se puede estudiar a nivel de una organización en particular, más que a nivel sectorial. En otras palabras, los estudios a nivel sectorial no nos indican cómo es la relación de compromiso afectivo de los trabajadores de temporada con las empresas donde se involucran. Por otra parte, se puede deducir a través del conocimiento histórico del temporero y de mi relación profesional con en estas empresas, que las relaciones Patrón - Temporero existentes, suelen ser con altos niveles de autoritarismo, lo que no se condice con las condiciones para que surja el compromiso afectivo. Sin embargo, a nivel de pares, es decir en la relación trabajador – trabajador, si se establecen relaciones importantes a nivel del sistema, como también a nivel de la localidad donde viven, generando vínculos que dan indicios de que puede existir el compromiso afectivo.

La estacionalidad es otro factor importante a considerar, en el sentido de que se puede establecer que las personas tienen varios meses para tomar la decisión de donde quieren trabajar. Al respecto, si las personas sintieron que participaron de un ambiente laboral grato, donde establecieron importantes vínculos emocionales con otras personas, pares, supervisores, capataces, jefes y administradores, es un factor importante para tomar la

decisión de volver a la temporada siguiente y viceversa, según corresponda la vivencia de las personas.

La estacionalidad también se puede relacionar de manera estrecha con el compromiso de continuidad, debido a que los trabajadores saben que tienen un plazo determinado para desempeñarse en una organización durante una temporada. Esto se refleja en la valoración que le dan los trabajadores a aumentar sus meses de trabajo en las empresas del sector. Es el caso de los supervisores, quienes no tienen una práctica de pago a trato, sino que una remuneración fija, la mayoría de las veces menor a la de los cosecheros y embaladores, pero que sin embargo tienen contratos por mayor cantidad de meses, lo que aumenta su compromiso organizacional. Es decir, existe una transacción de las personas de renunciar a ganar un poco más de dinero a cambio de mayor estabilidad laboral.

Es importante también poder analizar el problema desde este enfoque, y como la estacionalidad puede ser un causante natural de una baja en los niveles de compromiso organizacional entre las personas, sobre todos aquellas con menos años de experiencia laboral. Esto, porque es una relación definida en el tiempo de las personas con los sistemas, lo que puede ser un factor interesante de investigar, en su diferencia con otro grupo de personas dentro de la organización y que tienen un contrato indefinido.

Otro elemento importante del Compromiso de continuidad, es que disminuye con la existencia de nuevos empleos (Meyer y Allen, 2008). Esto es relevante por la creciente demanda de empleos de otros sectores, lo que diferencia el escenario con los años anteriores.

El compromiso normativo es sin duda el que está menos presente, por la dinámica estacionaria del trabajo. En este sentido, las personas no generan un vínculo normativo, una deuda con las organizaciones, puesto que cuando termina la temporada, al trabajador se le desvincula. Por lo tanto, la lógica sugiere que si funciona así para el trabajador, también funciona así para la empresa. No existen razones que obliguen al retorno o a la permanencia en la empresa frutícola para los trabajadores de temporada. Esto puede explicar en gran medida si es que vuelven (o no), a desempeñarse en sus trabajos en la temporada siguiente.

En resumen, se establece que la naturaleza del trabajo estacionario define de cierta medida la presencia de los tipos de compromiso del modelo de tres partes de Meyer y Allen, como se muestra en el cuadro a continuación:

Tabla 2 Presencia de distintos tipos de compromiso en trabajadores frutícolas de temporada

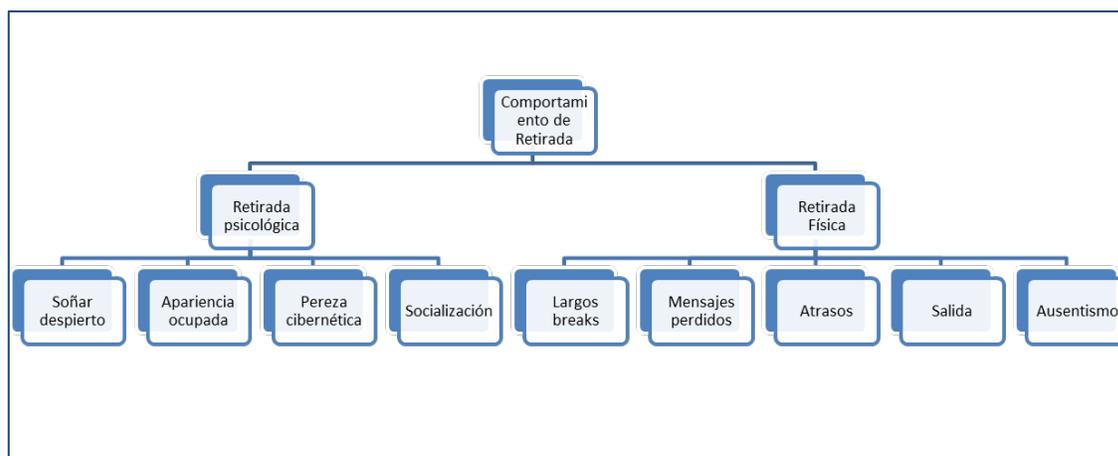
Compromiso de tipo	Afectivo	De continuidad	Normativo
Trabajador agrícola de temporada	Es importante la presencia de elementos emocionales que generen compromiso afectivo.	Es determinado por la estacionalidad, altamente valorado por la posibilidad de extender la temporada, incluso percibiendo remuneraciones menores. Este compromiso disminuye con la existencia de nuevas ofertas de empleo	Este tipo de compromiso no se visualiza en la relación de la empresa frutícola con el trabajador temporero. Por tanto, no existen razones que generen la obligación de volver a la temporada siguiente.

La estrategia de intervención debería estar definida en base a los elementos señalados en la tabla anterior.

Comportamientos de retirada

En el modelo multidimensional establecido, el análisis de la rotación se puede diagnosticar de manera anticipada, ya que es un modelo progresivo de retirada, donde la última instancia, en este caso, sería el no retorno del trabajador frutícola. Tal como lo establecen Meyer y Allen (2008), en los comportamientos de retirada, se identifica la retirada psicológica y, posteriormente, la retirada física.

Figura 6 Comportamientos de retirada (Meyer & Allen, 1991)⁷



⁷ Imagen adaptada de *Organizational Commitment, Capítulo 3*

Al hacer un análisis con los datos disponibles, tanto bibliográficos como aquellos recogidos en mi experiencia de trabajo con el sector, se hace difícil visualizar los comportamientos de retirada psicológica, puesto que el trabajo en sí mismo, ya sea cosecha o embalaje de fruta, es un trabajo muy intenso y altamente demandante. Dos factores refuerzan esta situación:

- Primero, la distribución física del trabajo, como por ejemplo, en los packing. Estos tienen una distribución física, en la que las jefaturas y supervisores monitorean toda la situación, como una especie de omnipresencia que amenaza la socialización, las relaciones entre personas durante la jornada laboral y el escape psicológico de los trabajadores.
- Por otra parte, las prácticas de pago (Price, 2001), la cual es en modalidad a trato individual, es decir, que mientras más producen más dinero perciben. Esto hace que exista una fuerte presión sobre la producción, por el volumen, tanto de fruta cosechada, como de fruta embalada.

De todas formas, es un aspecto importante para tener en cuenta ante una eventual intervención y levantar estas conductas de retirada en trabajo de campo. Un momento importante es cuando finaliza la temporada, generándose un plazo suficiente para poder pensar en la decisión acerca de si volver o no a la temporada siguiente y donde podrían hacerse presente los factores del ambiente externo (Hom, Mitchell, Lee y Griffeth, 2012), que llevan a tomar la decisión de personal de volver o no, a la temporada siguiente.

5. Propuesta de intervención

Para desarrollar este punto, hay que pensar en aquellos criterios que pueden ser calificados como relevantes. En este sentido, puede ser relevante la factibilidad de implementación, y la afinidad con el sistema donde se realizaría la intervención. Creo que la comparación se hace con elementos que pueden diferenciar ambas perspectivas, pero también pueden hacerlas complementarias, puesto que ambos muestran la dinámica organizacional de distinta manera. He desarrollado este cuadro, intentado resumir las características de cada alternativa:

Tabla 3 Cuadro comparativo con criterios relevantes de intervención

Criterio de comparación	Modelo multidimensional basado en compromiso organizacional	Modelo de Análisis del Rol organizacional
Metodología	Mixta, entre elementos cuantitativos y cualitativos	Métodos socioanalíticos
Impacto en la dinámica del sistema	Refleja aspectos del clima organizacional y entrega plan de acción focalizado en variables identificadas como críticas.	Refleja aspectos de la cultura organizacional y del proceso de cambio en este aspecto. El cambio cultural es a largo plazo. Se trabaja con elementos del inconsciente de la organización.
Recursos necesarios	Disponibilidad de contacto con trabajadores en instancias puntuales	Disponibilidad de contacto con trabajadores en varias instancias
Instrumentos	Escala de compromiso organizacional (Afectivo – De continuidad – Normativo)	Entrevistas semi –estructuradas. Técnicas de Dibujo de rol.

La principal diferencia de este trabajo con muchas, si no todas, las investigaciones utilizadas como marco para el encuadre del problema (FIA, 2013; Banco Central, 2012; ODEPA, 2009; ODEPA, 2008; Universidad Católica, 2008); es que en el desarrollo de este proyecto, se considera una eventual intervención, a diferencia de los estudios mencionados que se basan en la recolección de datos estadísticos de puestos de empleos, cantidad de fruta, caracterizaciones de la mano de obra, etc., sin intervenir el o los sistemas estudiados. Por otra parte, una aproximación al trabajo de campo en una eventual intervención, otorgaría a este trabajo más datos recolectados desde la acción, desde el punto de vista de la investigación-acción.

Creo que es interesante buscar una intervención que permita combinar lo positivo de ambas

perspectivas de ver el problema. Es importante explorar el rol del temporero en cuanto a su interacción con el sistema, y conocer como el sistema influye en el desempeño del rol, esto es un gran aporte, no sólo a nivel de la organización, sino que también a un nivel sectorial, significa entender que ha habido un cambio en como las personas entienden el desempeño de su trabajo, y que la cultura patronal, parece ser que ya no es suficiente. La intervención a nivel del Análisis del Rol Organizacional, debe ser extendida a los dueños, gerentes y responsables de la toma de decisiones, desde la perspectiva de desarrollar la visión del sistema como un todo para generar el cambio.

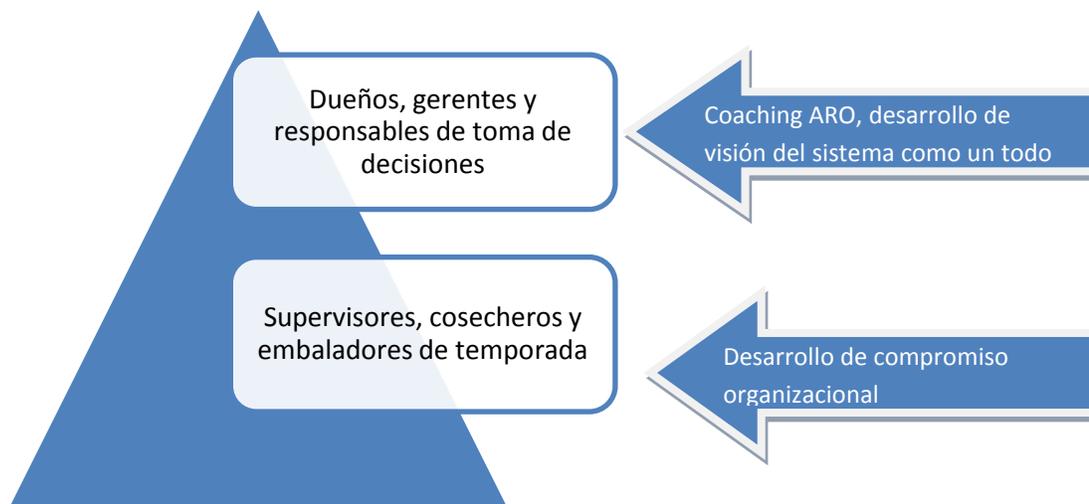
Por otra parte, identificar el tipo de compromiso en los casos que se estudie puede proveer de información para la toma de decisiones de las empresas en cuanto a estrategias para fidelizar a sus miembros. Conocer el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores, ya sea compromiso afectivo, normativo y de continuidad, permite predecir si la persona volverá o no a desempeñarse en la próxima temporada. Esto se puede reforzar, investigando los comportamientos de retirada en la dinámica del trabajo estacionario.

En este sentido, las intervenciones que se puedan realizar a nivel del compromiso organizacional, podrían impactar en cierta medida en aspectos que tienen que ver con la conformación y ejecución del rol del temporero. En una reciente experiencia, me reuní con un equipo responsable de un proceso de cosecha de cerezas de una empresa. En la reunión me pareció interesante que además de medir cuanto fue el “costo de mano de obra” del proceso, también se midió cuanto fue el promedio de remuneraciones de los cosecheros, quienes como se ha mencionado, obtienen sus recursos en directa relación a los volúmenes de trabajo. Esto da indicios de que, al menos esta organización en particular, se está preocupando del rol del temporero, en este caso a través de las remuneraciones. Tal como mencionan Meyer y Allen (1991) un aumento en las remuneraciones produce un aumento en el compromiso normativo.

Por otra parte, en este mismo caso, se mencionó que se están planificando los procesos de cosecha para calzar las temporadas de distintas frutas, con el objetivo de que las personas tengan periodos de trabajo más extensos a partir de un mínimo de 8 meses. Es interesante este planteamiento, ya que siempre es la persona la que se tiene que adaptar al proceso productivo del sistema, sin embargo, el nivel de reflexión de esta empresa lleva a conclusiones que para poder retener a las personas y que vuelven temporada tras temporada, se requiere incluso de una reorganización del trabajo, en función de las personas. Esta estrategia, más bien intuitiva por parte de esta agrícola, es una intervención

directa al compromiso de continuidad y por tanto a la gestión de las personas. Por otra parte, afecta al rol del temporero, por cuanto lo hace menos “temporero” y más “permanente”. Para realizar una intervención, que sea coherente con lo desarrollado en este trabajo, propongo lo siguiente, a partir de una división jerárquica de las empresas frutícolas, como se muestra a continuación:

Figura 7: División Jerárquica para intervención



A nivel de dueños, gerentes y responsables a nivel estratégico: Coaching modelo ARO, para el desarrollo de la visión del sistema como un todo. Esto es necesario para que esta división jerárquica entienda las bases de la problemática de la escasez de personas trabajadoras dispuestas a desempeñarse por temporada.

A nivel de supervisores y trabajadores temporeros: Según lo desarrollado, la propuesta de intervención se basa en el desarrollo de elementos que aumenten el compromiso organizacional. Para efectos del análisis del presente trabajo se descomponen los tipos de compromiso, sin embargo, es importante mencionar que en la medida en que se intervenga en un tipo, lo más probable es que se intervenga en el compromiso organizacional en general. En este sentido, la propuesta es la siguiente:

- Compromiso afectivo: La cultura organizacional del sector, permite que este compromiso sea factible de desarrollar en las personas. Generar actividades de “encuentro” a los comienzos y finales de cada temporada, celebrar en conjunto días festivos (he visto casos en que se han celebrado el días como el de la Mujer), generar acciones de mejora con las comunas donde quedan los fundos, etc, permiten desarrollar el compromiso afectivo en las personas hacia la organización.

- Compromiso de continuidad: La mejor forma de desarrollar este tipo de compromiso es, precisamente, atender contra la condición de “temporero” de la persona. Es decir, una planificación de un trabajo de una mayor cantidad de meses, permite pensarse de manera distinta dentro de la organización.
- Compromiso normativo: Es interesante plantear que cualquier intervención que se realice a nivel de trabajadores cosecheros, embaladores y supervisores de temporada, se genera este tipo de compromiso, en particular con la intención de ampliar la temporada de trabajo para estas personas. Otra fuente importante de compromiso normativo es el aumento de las remuneraciones, por ejemplo, a nivel de supervisores, los cuales reciben su sueldo de manera fija, siendo que están a cargo de personas que perciben sus remuneraciones de manera variable.

De todas maneras, el desafío más importante para este proyecto está en que las organizaciones pertenecientes al sector frutícola entiendan la dinámica estacionaria con la información desarrollada en este trabajo. Esto es importante para que las intervenciones que se generen, contemplen la realidad organizacional de cada empresa, las que pueden variar de una organización a otra, por lo que es necesario un trabajo caso a caso.

6. Conclusiones

El fenómeno de la escasez de mano de obra en las organizaciones del sector frutícola exportador se ha ido desarrollando de manera paulatina, a partir de una combinación de factores internos y externos, que como se revisó, están cambiando el rol del temporero tal como se conocía hasta ahora, quizás de manera inconsciente. He podido revisar que el rol biográfico del temporero (Long, 2006) está cambiando desde el punto de vista de las personas que ocupan ese rol, modificando de esta forma el paradigma “Patrón – Campesino” de relaciones humanas representado por el supuesto básico de dependencia (Bion, 1961) a una relación de trabajo que se asemeja más a la cultura post industrial (Acuña y Silva, 2008). Esto ha generado que el temporero exija en sus relaciones laborales mayores demandas, no solamente monetarias, sino que también de condiciones de trabajo, que la relación patrón - temporero impide visualizar y gestionar. Al no encontrar respuestas a estas demandas, influenciadas por el cambio en el entorno, los trabajadores de temporada comienzan a buscar otros puestos de trabajo. En este sentido, vemos que el rol tomado del temporero se está modificando con respecto al rol dado (Krantz y Maltz, 1994), generando un conflicto que finaliza en la fuga (rotación) del temporero. Si a esto le sumamos las nuevas oportunidades de trabajo debido a la demanda de otros sectores productivos, da por resultado una situación de escasez de mano de obra del sector.

Este fenómeno también se puede comprender como consecuencia del trabajo estacionario, que genera bajos niveles de compromiso de continuidad y también normativos (Meyer y Alen, 1991), causando en parte, la rotación laboral y el escenario de escasez de mano de obra. También se concluye, al analizar las bases del compromiso afectivo en las antiguas relaciones patronales – temporeros (donde el discurso evidencia que el trabajador temporero muchas veces conocen a los dueños “desde niños” y viceversa), que existe la posibilidad de recuperar este tipo de compromiso, con lo cual se supone un aumento en la fidelización de los trabajadores de temporada. Sin embargo, es necesario, desde el punto de vista de los ejecutivos del sector frutícola, no solamente preocuparse del valor del dólar, de las lluvias o heladas, sino que también hacerse cargo de los asuntos culturales, de las condiciones y remuneraciones de las personas, con una gestión proactiva hacia las personas, ya sean operarios y temporeros, en un rol que ha cambiado poniendo en jaque el negocio de la fruta, a pesar de las ventas millonarias en la comercialización del producto en el extranjero, debido a la visión sesgada y limitada respecto de la gestión de personas.

La propuesta de intervención a partir de lo desarrollado en este trabajo, se basa en una reorganización del trabajo, de tal manera que se configure un trabajador “temporero” cada vez menos “temporero” en la medida en que se va haciendo más “permanente”. Esto genera, desde el punto de vista del rol, un desarrollo que produciría cambios en su ejercicio y una relación distinta con el sistema. A su vez, desde el punto de vista del compromiso organizacional, impactaría en los niveles de compromiso de continuidad y normativo. Sin embargo, analizar la factibilidad de estas medidas se hace complejo, por cuanto existen variables del negocio involucradas, y en la medida en que no existan requisitos desde la legislación, como por ejemplo, contratos por obra o faenas agrícolas con un plazo mínimo, dependiendo de la/s labor/es a desempeñarse, se visualiza poco probable la posibilidad de terminar con la temporalidad.

Sin duda que esto requiere de una reflexión por parte de las personas que toman las decisiones estratégicas por parte de las empresas, tal como se mostró, en el caso de una empresa que está pensando en planificar sus temporadas para que las personas estén con trabajo un tiempo mínimo de 8 meses. De cualquier forma, se hace necesario que la gestión de las personas no dure sólo la temporada, ya que esto ha demostrado generar problemática en las organizaciones.

7. Bibliografía

- Acuña, E. y Silva, C. (2008). *Malestar en las organizaciones Chilenas: Historia de trabajadores*, en Revista Psiquiatría y Salud Mental, (N° 1-2): 105-117.
- Acuña, E. y Sanfuentes, M (2009). *Coaching, Análisis del Rol Organizacional*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Anríquez, G. (2013, Septiembre). *Evolución del Empleo Agrícola en Chile: 1990 - 2012*. Ponencia presentada en el Seminario Escasez de mano de obra en fruticultura y producción de semillas: Diagnósticos y desafíos, Santiago, Chile.
- Arándanos y cerezos entre los frutales más afectados por las heladas en Chile (2013, Septiembre 25) *PortalFrutícola.Com*. Extraído el 2 Octubre, 2013 de <http://www.portalfruticola.com/2013/09/25/arandanos-y-cerezos-entre-los-frutales-mas-afectados-por-las-heladas-en-chile/?pais=chile>
- Armstrong, D. (1997). *The "Institution-in-the-mind": reflections on the relation of psicoanalysis to work with institutions*. Free Associations, 7 (41): 1-14.
- Banco Central de Chile (2013). *"Cuentas Nacionales de Chile: Evolución de la actividad económica en el año 2012"*. Santiago.
- Banco Central de Chile (2014). *"Cuentas Nacionales de Chile: Evolución de la actividad económica en el año 2013"*. Santiago.
- Bevilacqua, R. (2014, Enero 14). Exportaciones de fruta registran crecimiento de 5,4% durante 2013. *La Tercera*. Extraído el 17 Marzo, 2014 de <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2014/01/655-560723-9-exportaciones-de-fruta-registran-crecimiento-de-54-durante-2013.shtml>
- Bion, W. (1961). *Experiences in Groups*. Londres: Tavistock.
- Castellón, J. (2013, Octubre 24). Gobierno anuncia cuatro medidas para ayudar a agricultores afectados por heladas. *Diario Financiero*. Extraído el 20 Diciembre, 2013 de http://www.df.cl/gobierno-anuncia-cuatro-medidas-para-ayudar-a-agricultores-afectados-por-heladas/prontus_df/2013-10-24/121901.html
- Como "catastrófica" e "insostenible" califican situación del paro portuario (2014, Enero 9) *PortalFrutícola.Com*. Extraído el 20 Enero, 2014 de <http://www.portalfruticola.com/2014/01/09/como-catastrofica-e-insostenible-califican-situacion-del-paro-portuario/?pais=chile>
- English, J. (2013, Septiembre 1). Las diversas etapas de la trayectoria laboral en Chile. *La Tercera*, p. 28.
- Fernández-Aráoz, C., Groyberg, B. y Nohria, N. (2011). *Cómo retener a sus empleados de alto potencial*. Harvard Business Review Octubre 2011: 60-67.
- Gay, C. (1865). *Historia Física y Política de Chile. Tomo segundo: Agricultura*. Paris.

- Hatum, A. (2010). *Next Generator Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*. Inglaterra: Palgrave Macmillan.
- Hom, P., Mitchell, T., Lee, T y Griffeth, R. (2012). *Reviewing Employee Turnover: Focusing on Proximal Withdrawal States an Expanded Criterion*. Psychological Bulletin, Vol. 138, N° 5: 831-858. American Psychological Association.
- Krantz, J. y Maltz, M (1994). *Un marco para la consultoría del rol organizacional*, en *Coaching, Análisis del Rol Organizacional*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Long, S. (2006) *Haciendo uso de los roles biográficos en el análisis del rol organizacional*. Londres, Karnac.
- Los cultivos que más sufren las consecuencias de las heladas en Chile son las hortalizas, cítricos y paltos (2012, Julio 11) *PortalFrutícola.Com*. Extraído el 3 Noviembre, 2013 de <http://www.portalfruticola.com/2012/07/11/chile-%C2%BFcomo-evitar-el-dano-en-los-cultivos-los-cultivos-que-mas-sufren-las-consecuencias-de-las-heladas-en-chile-son-las-hortalizas-citricos-y-paltos/?pais=chile>.
- Meyer, J. y Allen, N. (1991): "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-98.
- Meyer, J. y Allen, N. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26: 49-61.
- Meyer J, Becker T and Van Dick R (2006), "Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, pp. 665-683.
- Mitos y verdades, así ven los chilenos su carrera laboral. (2013, Mayo). *Trabajo y Empresa*, p. 6.
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (2008). *Estudio sobre caracterización de los rasgos productivos, sociales y económicos*. Santiago.
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (2008). *Realidad económica, social y laboral de los trabajadores de temporada vinculados al sector frutícola exportador en Chile*. Santiago: Autor.
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (2012). *Estimación y caracterización de la demanda de la mano de obra asociada a la fruticultura de exportación*. Santiago.
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (2013). *Manzanas: una temporada de alto valor de exportaciones*. Santiago.
- Price, J. (2001): "Reflections on the determinants of voluntary turnover", *International Journal of Manpower*, Vol. 22 Iss: 7, pp.600 – 624
- Sievers, B. (2000). *Competition as war: Towards a Socio-Analysis of War in and Among Corporations*, in *Socio-Analysis The Journal of the Australian Institute of Socio-Analysis*, Vol. 2, No 1.