



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE POSTGRADO

Programa de Magíster en Cs. Sociales con mención en Sociología de la Modernización

**LA ORGANIZACIÓN DEL CONTROL Y LAS RESPUESTAS DE LOS
TRABAJADORES A LO LARGO DE LA CADENA DE VALOR EN LA GRAN
INDUSTRIA DEL VINO**

EL CASO DE UNA MULTINACIONAL CHILENA

AUTOR: ALEJANDRO CASTILLO LARRAÍN

PROFESOR GUÍA: OMAR AGUILAR NOVOA

ASESORÍA EXTERNA: DASTEN JULIÁN VEJAR

Tesis para optar al título de Sociólogo y al grado de Magíster en Ciencias Sociales con
mención en Sociología de la Modernización

Santiago, julio de 2019

Proyecto realizado en el marco del FONDECYT Regular #1161347 titulado “Cartografía de
las precariedades laboral(es) y las relaciones laborales de la Zona Centro Sur de Chile”.

Agradecimientos

Quisiera agradecer a varias personas que me han acompañado durante este largo proceso de tesis. Primero a mi familia y mi compañera, quienes me dieron el apoyo afectivo y emocional que siempre se necesita en este tipo de procesos.

Por otro lado, quiero agradecer la orientación de mi profesor guía, Omar Aguilar, quien me ayudó a desentrañar algunas claves teóricas y metodológicas claves para ir desarrollando el estudio. También agradezco las conversaciones y consejos de Cristóbal Moya en los Talleres de Tesis del Magíster, las cuales fueron muy importantes para profundizar sobre el problema de las subjetividades en el trabajo.

Además de estas orientaciones dentro de la universidad, para mí ha sido crucial la asesoría y los comentarios de Dasten Julián en torno al problema del control y los procesos de trabajo, además del apoyo de todo el equipo investigador del FONDECYT Regular #1161347, con el cual tuvimos provechosas discusiones sobre los desafíos que tienen los estudios del trabajo hoy. Los espacios constituidos por el Grupo de Estudios del Trabajo desde el Sur (GET-SUR) y el Grupo de Estudios Interdisciplinarios del Trabajo (GEIT) fueron sin duda claves en mi formación en los estudios laborales en Chile y América Latina. Agradezco especialmente a este último grupo, donde también forjé grandes amistades que me acompañan hasta el día de hoy.

Por otra parte, quisiera mencionar a algunos profesores que, además de los señalados, fueron de suma importancia en mi proceso formativo: Emmanuelle Barozet y Miguel Urrutia.

Finalmente, no puedo dejar de mencionar especiales agradecimientos a los dirigentes del principal sindicato de la empresa estudiada, quienes hicieron posible que exista esta investigación. Especial mención debe tener su antiguo presidente, con quien viajamos a las distintas dependencias de la compañía y tuvimos largas conversaciones en torno al problema de mi investigación y las dificultades que aquejaban al sindicato. Sin duda, se trata de un amigo y compañero de camino en los tortuosos días que vive actualmente el sindicalismo en el sector agroindustrial. Esperemos que iniciativas como la Unión de Sindicatos del Agroindustrial y la Mesa del Vino puedan seguir adelante para enfrentar los desafíos que enfrenta el mundo del trabajo en Chile.

Contenidos

Introducción	5
1. La importancia de estudiar los lugares de trabajo en Chile	5
2. El problema del control en los procesos de trabajo	7
3. Enfoque analítico	10
4. Caso de estudio	16
Capítulo I. Estrategia metodológica.....	20
1. Estudio de caso de carácter exploratorio	20
2. Métodos de producción de información.....	25
3. Muestra de participantes.....	28
4. Proceso de análisis cualitativo de datos	29
Capítulo II. La corporación y su contexto	31
1. Introducción: la ‘autonomía relativa’ de los centros de trabajo.	31
2. Acumulación capitalista en Chile	32
3. El mundo del trabajo en Chile	37
4. La modernización del sector agrícola: la agroindustria y su pujante sector vitivinícola ..	47
5. La emergencia de una empresa líder en el mercado vitivinícola mundial	62
6. La reestructuración interna de la compañía: el problema de una modernización trunca	
.....	74
Capítulo III. Mecanismos de control a lo largo de la cadena de valor del vino.....	85
1. Introducción.....	85
2. Neopaternalismo en los viñedos	89
3. Entre el fundo y la industria: Burocracias patrimoniales en las bodegas de vinificación.	
.....	106
4. La invisibilización del poder en los centros industriales: plantas envasadoras y centros de logística.	117
5. ‘Toyotismo a la chilena’: el encadenamiento del control en los procesos de trabajo de la compañía.	145

Capítulo IV. Reaccionando frente al control: del consentimiento individual a la resistencia organizada.	154
1. Introducción.....	154
2. Repertorios de respuesta normativamente orientadas	157
3. Repertorios de respuesta de carácter disruptivo	166
4. Redefiniendo las fronteras del control: disputa por la hegemonía en el trabajo	184
Conclusiones	206
1. Principales hallazgos.....	206
2. Discusiones centrales	209
3. Limitantes principales y futuras líneas de investigación	214
Bibliografía	217
Otras fuentes de información consultadas.....	239
Anexos.....	241

Introducción

1. La importancia de estudiar los lugares de trabajo en Chile

La crisis del patrón de acumulación taylorista-fordista y la reestructuración de la producción y la organización del trabajo durante los años setenta y ochenta significaron cambios importantes para la clase trabajadora en las regiones centrales de Occidente (Aglietta y Breton, 2001). Si bien el nuevo patrón de acumulación flexible arrastró elementos de continuidad respecto al período anterior, también involucró transformaciones importantes que le imprimieron una nueva fisonomía al mundo del trabajo. En cuanto a las más importantes en estas regiones, se señala la creciente precarización de la fuerza laboral producto del desmantelamiento de los sistemas de protección de los viejos Estados de Bienestar, la heterogeneidad que adquiere la composición de la clase trabajadora por los procesos de desindustrialización, tercerización, feminización, y flexibilización de los mercados laborales (Supiot, 1999; Castel, 2010); y las nuevas modalidades de organización y gestión flexible del trabajo que, en el marco de nuevos desarrollos tecnológicos, buscan desburocratizar las relaciones laborales otorgando mayores responsabilidades a los trabajadores (Lipietz, 1992; Boltanski y Chiapello, 2002). Una consecuencia relevante de estas transformaciones ha sido la desarticulación y el debilitamiento de la organización y acción sindical, principalmente en el sector industrial manufacturero (Kelly, 1996).

En regiones periféricas como América Latina las transformaciones en el mundo del trabajo, si bien comparten ciertas tendencias del centro, adquieren rasgos propios. Estas características son producto de la histórica dependencia estructural de la región (Cardoso y Faletto, 2002) y de las dinámicas políticas y sociales internas de cada país en particular, que llevaron a mayores o menores niveles de resistencia a las reformas neoliberales (Ruiz, 2013) y a las reestructuraciones productivas en particular (De la Garza y Neffa, 2010). Estos cambios dieron lugar a nuevas segmentaciones y encadenamientos productivos (Abramo et al., 1997) y nuevas formas de trabajo precario e informal que se suman a la condición de precariedad estructural del mundo del trabajo que ha prevalecido históricamente en la región (De la Garza, 2001; Portes y Hoffman, 2003; Tokman, 2007).

En este marco se encuentra Chile, caso particular y paradigmático de instauración temprana de un modelo neoliberal de desarrollo (Harvey, 2007; Gaudichaud, 2013). En este país, las consecuencias de la reestructuración de la producción y la organización del trabajo han sido

abordadas y discutidas por las ciencias sociales desde dos amplias perspectivas críticas. Por un lado, partiendo desde los condicionamientos institucionales y estructurales, se han investigado y analizado las herencias del Plan Laboral de 1979 en el contexto de un capitalismo flexible y oligopólico, contando además con las garantías y soportes otorgados por un Estado subsidiario. Esta línea de estudios ha relevado cómo los encadenamientos productivos y comerciales, en el marco de un modelo de desarrollo neoliberal, han levantado enormes barreras para que los trabajadores puedan superar sus condiciones precarias de trabajo a través de la organización y acción colectiva. El nuevo modelo institucional de trabajo, heredado desde el Plan Laboral y administrado por los gobiernos democráticos, que busca individualizar y flexibilizar las relaciones laborales, ha sido analizado por autores como Mizala y Romaguera (2001) y Ugarte (2014). Los rasgos estructurales del mercado laboral en Chile, con sus diversas formas de precariedad, informalidad y flexibilidad laboral, han sido tratados desde diversas aristas por autores como Ocampo y Sehnbruch (2015), Julián (2013), Henríquez y Riquelme (2006), Ramos (2014; 2009), y Echeverría (2013). Por su parte, los procesos de creciente concentración del poder de mercado en grandes empresas han sido relevados por autores como Montero (1997), Ruiz y Boccardo (2014), Solimano (2012) y Fazio (2016).

Por otro lado, existen algunas investigaciones y reflexiones que se han centrado en los procesos de acción colectiva, señalando que el mundo sindical se encuentra atomizado en muchas organizaciones pequeñas (Julián, 2014), en el marco de una cobertura de negociación colectiva que, restringida a nivel de empresa, apenas alcanza a un 6% de los trabajadores del sector privado, muy por detrás de países como Argentina, Brasil y Uruguay (PNUD, 2017). Además, se ha mostrado que, salvo excepciones de subcontratados de sectores estratégicos de la economía que han mostrado señales de revitalización sindical (Agacino, 2007; Aravena y Núñez, 2009; Leiva y Campos 2013; Julián, 2013), en el mundo del trabajo priman bajos niveles de politización (Campusano et al., 2017), lo que se traduce en bajos niveles de conflictividad abierta, pese a su leve aumento en los últimos años, según informa el Observatorio de Huelgas Laborales (2016; 2017; 2018).

Ambos enfoques de investigación, centrados en aspectos estructurales y agenciales respectivamente, han aportado considerable evidencia para explicar por qué el orden laboral se ha mantenido incólume y los trabajadores han sido incapaces de apuntalar un proceso de

reforma laboral que modifique sustantivamente los pilares del Plan Laboral de 1979¹. Sin embargo, existe un ámbito insuficientemente tratado por la literatura que, en diálogo con las perspectivas señaladas, puede indicar ciertas claves para comprender las razones del mantenimiento del statu quo económico y laboral chileno. Se trata de los ‘centros de trabajo’ en tanto ámbitos organizacionales donde trabajadores, con distintas trayectorias, jerarquías y grados de calificación, coordinan junto a supervisores y directivos las labores diarias en la empresa (Edwards, 1990).

¿Por qué estudiar los centros de trabajo? Los espacios laborales han devenido en un nivel analítico privilegiado para examinar las conflictividades del mundo del trabajo, considerando que, en el contexto de reestructuración productiva que ha afectado a gran parte del orbe, incluida América Latina, los conflictos de clase se han desplazado, en gran medida, desde la esfera pública del Estado, los partidos políticos y los sindicatos, a los ámbitos privados y cotidianos de los lugares de trabajo (De la Garza, 2010; Sennett, 2006; Kelly, 1996; Honneth, 1997). En otras palabras, el redescubrimiento del conflicto en el lugar de trabajo, bajo la forma de resistencias, matizará las tesis que decretaban el progresivo declive del conflicto laboral en los inicios del siglo XXI (Hebdon y Noh, 2013).

En este ámbito, como se discute en la teoría de procesos de trabajo, el problema fundamental para la dirección de la empresa radica en organizar el control de los procesos de trabajo, cuya operación, al no estar completamente determinada por mecanismos de mercado, pasa a depender de la gestión empresarial. Para los dueños de la empresa resulta fundamental que el *management* administre los procesos de trabajo de modo de maximizar la producción y, con ello, la ganancia corporativa (Friedman, 1977). En otras palabras, el problema para el *management* reside en lidiar con las incertidumbres de un proceso de trabajo cuya ‘frontera de control’ “se define y redefine a través de un proceso continuo de presión y reacción, conflicto y adaptación, lucha abierta” entre trabajadores y directivos (Hyman, 1981: 38).

2. El problema del control en los procesos de trabajo

¿Qué evidencia existe sobre el carácter que tienen las relaciones laborales y procesos de trabajo en las corporaciones chilenas? Se pueden identificar diversos estudios que, recogiendo variados enfoques teóricos como la teoría de las organizaciones, teoría de la individuación, sociología

¹ Como se aprecia más adelante - en el Capítulo II - la reforma laboral no comporta transformaciones regulatorias favorables para el mundo del trabajo.

pragmática y, en menor medida, perspectivas neofoucaultianas y posestructuralistas, han producido evidencia en torno al carácter paternalista (Gómez y Rodríguez, 2009), autoritario (Araujo, 2016; Ramos, 2014; Rodríguez, 2010; Rodríguez y Ríos, 2009), discriminatorio e individualista de las relaciones laborales en las corporaciones chilenas (Stecher y Godoy, 2014; Mandiola, 2013; Pérez Arrau, 2008; Soto, 2009; Soto y Gaete, 2013).

Parte importante de estos estudios se centra, principalmente, en la problemática de las ‘culturas organizacionales’. En este sentido, la pregunta que los convoca tiene que ver con los niveles de incidencia que han tenido en las empresas las nuevas técnicas de Gestión de Recursos Humanos - modas foráneas del *new management* -. Por lo general, se concluye que existe una enorme brecha entre, por un lado, la importancia discursiva que *managers* y directivos les asignan a las nuevas técnicas de gestión de recursos humanos, relevando ideas o ‘valores’ como la autonomía responsable, la creatividad, la participación - o proactividad - y el compromiso con la empresa, y, por otro, las dinámicas o prácticas realmente presentes en las empresas, en las cuales priman aspectos del ‘viejo’ *management* taylorista, de la estructura tradicional y paternalista de la hacienda (Gómez y Rodríguez, 2009), del autoritarismo republicano arraigado en la historia del país (Araujo, 2016) y del individualismo presente en la actual sociedad en el marco de un modelo neoliberal avanzado (Soto, 2009; Soto y Gaete, 2013).

Como parte del ‘giro culturalista’ en las ciencias sociales, la centralidad se ha puesto en los ‘discursos de gestión’ y las ‘culturas organizacionales’. El problema es que sus enfoques teóricos son limitantes. Por un lado, la teoría de las organizaciones y la literatura de *Human Resource Management* (HRM) sin duda ha aportado un arsenal de herramientas analíticas para comprender el problema de la gestión corporativa (Drucker, 1993; 1999; Storey, 1992; Guest, 1987; 1997). Sin embargo, sigue inmersa en un marco pragmático e indirectamente funcionalista que no problematiza en torno a los fines del *management* en la empresa. Si bien estas nuevas líneas de desarrollo en la teoría organizacional apuntan, aparentemente, a una democratización de las relaciones laborales; su aplicación en el marco de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) muestra como resultado más destacable un mejoramiento del rendimiento de las políticas de *management* aplicadas al personal.

En este sentido, como señala Willmott (2003), el problema de estas perspectivas organizacionales estriba en su enfoque técnico y pragmático, cuya preocupación por la calidad de vida laboral, las mejores comunicaciones, la participación y el empoderamiento sólo se miden en términos de su contribución a la eficacia organizacional; vale decir, en su aporte a la

rentabilidad corporativa. De ahí que se le critique su carácter prescriptivo y pro-empresa pues, al fin y al cabo, se trata de posturas regulacionistas sobre el orden social que le otorgan particular importancia al componente cultural como principal mecanismo de integración sistémica en la empresa (Burrell y Morgan, 2006). Así es como este enfoque ha mostrado una alta capacidad de adecuación y convergencia con los intereses de renovación ideológica sobre la empresa, particularmente por su capacidad de tender puentes de diálogo entre la planificación estratégica orientada al desempeño y los resultados, y el entorno cultural que favorece la implicación de los trabajadores (French y Bell, 1973).

Por su parte, los estudios enmarcados en perspectivas críticas como la sociología pragmática (Boltanski y Chiapello, 2002) o la línea neofoucaultiana de los Critical Management Studies (O'Doherty, 2009; Collinson, 2003; 2014) van más allá de la teoría de las organizaciones, ahondando y levantando evidencia en torno a la ideología de poder que subyace a las técnicas de gestión del trabajo, y en su capacidad para apropiarse de la crítica y constituir nuevos idearios normativos que tensionen los procesos de subjetivación de los trabajadores en los centros de trabajo. Sin embargo, estos estudios comprenden las relaciones de trabajo como espacios atravesados exclusivamente por dinámicas de dominación. De este modo, se pierde de vista que el carácter distintivo del mundo del trabajo está dado por el problema de la explotación en tanto apropiación capitalista del plusvalor producido desde el trabajo. Este aspecto distinguiría a los espacios de trabajo de otras esferas, organizaciones o espacios sociales en donde se presentan relaciones de poder, como la familia o la escuela.

Así pues, y volviendo a la literatura específica que existe en el país, existen antecedentes fundamentales sobre la gestión de recursos humanos y el carácter de las culturas organizacionales que permiten entrar a investigar el terreno de los espacios de trabajo que existen en Chile. Sin embargo, queda pendiente preguntarse por un aspecto distintivo de todo proceso de trabajo: las modalidades específicas de control que se despliegan en los procesos de trabajo de las empresas con el objeto de aumentar su productividad, y las respuestas a tales mecanismos de control en los lugares de trabajo. De alguna manera, resulta fundamental pasar desde la temática de las culturas organizacionales al problema del control y las respuestas que suscita entre los trabajadores desde los diversos lugares de trabajo. Asimismo, este problema del control y sus reacciones en el trabajo debe ser contextualizado más allá de los límites de la organización, considerando los marcos de economía política que referencian y condicionan las prácticas sociales en la empresa.

3. Enfoque analítico

Pues bien, considerando las mencionados limitantes y zonas grises de la literatura sobre culturas organizacionales y gestión de recursos humanos en Chile, esta investigación buscar darle un enfoque materialista crítico al problema de la organización del trabajo, entendiéndolo en clave de control y respuesta en los centros de trabajo. Para ello, busca insertarse en la discusión anglosajona sobre procesos de trabajo que ha adquirido una importancia internacional creciente en el campo de los estudios laborales², incorporando también elementos de otras perspectivas y autores³.

La teoría de procesos de trabajo parte del supuesto de que existe un antagonismo estructurado entre capital y trabajo que se puede expresar en conflictividades latentes o manifiestas en los lugares de trabajo (Edwards, 1990). En el fondo, existe en todo espacio de trabajo un conflicto de fondo que permite explicar el carácter dinámico que tienen las relaciones laborales y las organizaciones del trabajo en las empresas (Hyman, 1981).

Por otro lado, esta perspectiva entiende que los mecanismos de mercado “(...) no pueden por sí mismos direccionar la indeterminación del trabajo - la conversión de la fuerza de trabajo en beneficios -” (Thompson y Smith, 2009: 101), por lo que los directores de empresa despliegan para ello diversas estrategias de control en los centros de trabajo. De ahí que el desafío de la dirección de la empresa pasa a ser controlar las incertidumbres que representa el indispensable capital variable para los procesos de producción. En el fondo, la existencia de la explotación en las relaciones sociales de producción capitalista no está garantizada de una vez y para siempre, pues cotidianamente el ciclo de producción de valor comienza y termina, y como tal, puede ser interrumpido (De la Garza, 2011). Por lo mismo, una de las funciones básicas del *management* empresarial radica en controlar los procesos de trabajo con el objeto de asegurar la cooperación del trabajo, aumentar su productividad y, por tanto, generar mayores ganancias para la empresa⁴. Se trata, entonces, del proceso de conversión de fuerza de trabajo – el potencial de

² Para una revisión extensa de la Teoría de Procesos de Trabajo, véase el documento elaborado por Castillo y Ratto (2018).

³ Si bien se reconoce la importancia de contar con una amplia ‘caja de herramientas conceptuales’ que permita comprender los fenómenos sociales con toda su complejidad (Portes, 2004), se parte desde la matriz analítica desarrollada por la teoría de procesos de trabajo.

⁴ Considerando que lo distintivo del capitalismo es la producción de mercancías, el proceso de trabajo se organiza con el único propósito de que el capital invertido se valorice al final del proceso. La subsunción - formal o real -

trabajo – en trabajo realizado, bajo condiciones que permitan perpetuar la acumulación de capital - (Thompson y Smith, 2000).

Pues bien, para estudiar el control en el trabajo en la empresa se distinguen diversas aristas, como su contexto económico y político – mercados, marcos regulatorios y políticas de estado -, la división sociotécnica y diseño del trabajo, la selección de personal, la dirección de tareas, los sistemas de capacitaciones, promociones y evaluaciones del trabajo (Littler y Salaman, 1984; Edwards, 1978; Friedman, 1977). Además, se asume que las modalidades de control pueden combinar mecanismos simples o tradicionales, basados en el ejercicio personal, autoritario y arbitrario del poder; mecanismos técnicos, en tanto maquinarias que imponen flujos y ritmos del trabajo, y tecnologías que permiten vigilar y hacer seguimientos de todo el proceso de trabajo; mecanismos burocráticos, basados en un amplio sistema de reglas que permiten despersonalizar las relaciones sociales en la empresa (Burawoy, 1989; Edwards, 1978), y mecanismos normativos, que buscan generar compromiso de parte de los trabajadores para con los intereses de la empresa, prometiendo mayor flexibilidad y autonomía en el trabajo (Friedman, 1977), y aprovechándose de aspectos tácitos y adscriptivos que, más allá de las calificaciones formales, se encuentran inscritos en las trayectorias de vida de los trabajadores (Callaghan y Thompson, 2002; Thompson et al., 2004; Nickson et al., 2003).

Ahora bien, el proceso de trabajo no puede ser sujeto a un control absoluto por parte de la dirección de la empresa. De alguna manera u otra, el control del *management* “(...) siempre es disputable” (Thompson y Ackroyd, 1995, p.210). Existe un margen de autonomía que permite a los trabajadores responder de diversas maneras ante las dinámicas de control, con el objeto ya sea de negociar la relación entre esfuerzo realizado y salario recibido o bien de conservar y fomentar espacios de autonomía frente a los intereses corporativos. Por lo demás, los procesos de trabajo en el capitalismo revisten una forma cooperativa (Marx, 2011; 2009); en este sentido, por más que exista una cultura laboral individualista y sofisticados mecanismos de control, los procesos de trabajo capitalistas siempre dejan abierta la posibilidad de que se desarrollen prácticas de solidaridad entre los trabajadores (Atzeni, 2009; Martínez Lucio y Stewart, 1997).

del trabajo al capital en el proceso productivo implica mecanismos de control que aseguren un mayor aprovechamiento de la producción y una eficiente subordinación del capital variable a las operaciones requeridas para el proceso de valorización. De ahí que, según De la Garza (2012), el proceso de trabajo se constituya en un eje fundamental para permitir el desarrollo de los procesos de valorización del capital.

¿Cómo responden los trabajadores ante el control corporativo? Los repertorios de respuesta son amplios, y pueden comportar mayores o menores niveles de crítica o legitimación del orden laboral, manifestándose como prácticas de compromiso, consentimiento, conformidad, resistencia o simplemente renuncia al trabajo - *exit* -. Así pues, suponer que los trabajadores siempre se comprometen con los intereses corporativos como si fueran propios - *loyalty* en términos de la tipología de Hirschman (1970) - implica ignorar el carácter estructuralmente conflictivo que tienen las relaciones laborales. Los trabajadores también pueden resistir de manera individual o colectiva a las dinámicas de control, aunque no se manifiesten de manera pública a través de huelgas y movilizaciones colectivas (Thompson y Ackroyd, 1999). Asimismo, también se pueden identificar formas de consentimiento pasivo que, siguiendo a Burawoy (1989; 2010), se fundan en prácticas autónomas de cooperación bajo la forma de ‘juegos participativos’ condicionados por mecanismos burocráticos de control como los mercados internos, los sistemas de queja y las negociaciones colectivas.

Desde esta perspectiva, se debe comprender que en los procesos de trabajo no sólo está en juego la pregunta sobre el control, sino que también la cuestión de las respuestas que suscita. Las transformaciones en una dimensión involucran cambios en la otra, y viceversa: de ahí que se hable de una ‘relación dialéctica’ entre ambos componentes como partes del mismo proceso de trabajo. Se trata de una “frontera de control” que gatilla conflicto y dinamismo en los procesos de trabajo (Edwards, 1978; Friedman, 1977) y en las relaciones industriales (Hyman, 1981). Así, por ejemplo, la dialéctica control-resistencia que opera en los lugares de trabajo en muchos casos termina gatillando cambios en las estrategias de control de empleadores y gerentes (Ackroyd y Thompson, 1999), vale decir, el *management* se apropia de los idearios normativos que subyacen a las posiciones críticas de los trabajadores para traducirlos en renovados mecanismos de control (Friedman, 1977; Edwards, 1978; Thompson y Smith, 2009).

¿Cómo aprehender el carácter de las respuestas a los mecanismos de control desplegadas en los centros de trabajo? En términos weberianos, para aproximarse a tales respuestas es fundamental comprender los sentidos que los actores le imputan a sus acciones desplegadas en los lugares de trabajo. Para ello, se puede volver sobre la noción amplia de ‘economía moral’ que, acuñada originalmente por el historiador marxista E.P. Thompson (1963), pone el foco en los sentimientos de (in)justicia y agravios fundados en las experiencias y prácticas concretas de los trabajadores y los idearios normativos que les permiten leerlas o interpretarlas.

Se trata de preguntarse, en la terminología de justicia organizacional, cómo evalúan los trabajadores a la gestión corporativa y cuál es el ideal de justicia social que subyace en sus discursos y relatos (Cohen-Charash y Spector, 2005). O, dicho en otras palabras, desde sus experiencias cotidianas trabajando, ¿qué tan justos son los salarios, reglas y el trato existente en sus lugares de trabajo? Pero también resulta fundamental indagar cuál es la fuente de tales injusticias, considerando compañeros de trabajo, subordinados, jefaturas, directivos, la corporación en sí misma, o factores externos. Se trata de un ‘otro’ que opera como referencia para evaluar, desde una perspectiva crítica o legitimadora, las desigualdades de poder y las modalidades de control existentes en la empresa (Kelly, 1998).

En este marco, se puede comprender la complejidad que asume el fenómeno de la llamada ‘resistencia’ en los lugares de trabajo. Para estudiarla empíricamente, se distinguen tres niveles analíticos posicionados en una gradiente de subjetivación crítica. Se trata de ‘momentos’ estrechamente vinculados entre sí, aunque no necesariamente encadenados de manera lineal o consecutiva: (1) espacios potenciales para la resistencia, en tanto ‘malos comportamientos organizacionales’ o ‘conductas disidentes’; (2) prácticas de resistencia propiamente tales; y (3) formas de organización colectiva autónomas y críticas respecto a los intereses corporativos representados por el *management*.

Los ‘malos comportamientos organizacionales’ se entienden como “prácticas contraproducentes” o, en términos simples, como “(...) cualquier cosa que haces en el trabajo y que se supone que no debes hacer” (Ackroyd y Thompson, 1999, p.2). Estas prácticas se producen en el marco de luchas entre managers y trabajadores por apropiarse de recursos materiales y simbólicos en la corporación. Se distinguen cuatro dimensiones principales: (1) la ‘apropiación del tiempo de trabajo’, vale decir, el tiempo que involucran determinadas operaciones en el trabajo. Los trabajadores pueden reaccionar ante el control perdiendo el tiempo en el trabajo - ‘sacando la vuelta’ o ‘trabajando lento’ -, ausentándose o incluso renunciando – *turnover* -⁵ (Ackroyd y Thompson, 1999: 25). (2) La ‘apropiación del trabajo’, que en la teoría de procesos de trabajo se conoce como la ‘negociación de esfuerzo por salario’.

⁵ Chris Smith (2006), exponente de la teoría de procesos de trabajo, señala que las amenazas de salida - ‘*exit*’ en la terminología de Hirschman -, y la búsqueda de trabajos alternativos, en determinadas circunstancias pueden constituir ‘mala conducta’ o, incluso, ‘resistencia’. Para ello, se requieren ciertas condiciones contextuales como ‘redes de contacto’ y ‘alta demanda del mercado laboral’. De acuerdo al autor, la indeterminación de la movilidad de la fuerza de trabajo también constituiría una “frontera de control” en los procesos de trabajo.

Constituye el corazón del problema de las malas conductas, expresándose en prácticas como el tradicional *soldiering* denunciado por Taylor⁶. (3) La ‘apropiación del producto y de los materiales de trabajo’, como las prácticas de hurto. (4) La ‘apropiación de la identidad’: sin la formación de una identidad laboral distinta a la corporativa, todas las demás formas de mala conducta son difíciles de prever. Se trata de una disputa fundamental entre trabajadores y *management* por espacios y recursos simbólicos en la empresa (Ackroyd y Thompson, 1999)⁷.

Estos malos comportamientos no necesariamente involucran dinámicas de resistencia en el trabajo (Ackroyd y Thompson, 1999). Por ejemplo, el sabotaje puede ser parte de la lucha en la ‘frontera de control’, pero igualmente puede ser empleado para aliviar el aburrimiento y divertirse. Para que devengan en resistencias, debe identificarse una atribución de sentido crítico de parte del trabajador a su acción o comportamiento. En esta línea, más allá de que las dimensiones señaladas de los ‘malos comportamientos organizacionales’ puedan estructurar prácticas de resistencia, la diferencia radica en que las últimas involucran sentimientos de injusticia en el trabajo que cuya fuente se atribuye a la dirección de la empresa (Kelly, 1998).

En tanto expresiones del conflicto existente en el trabajo, las acciones de resistencia pueden ser individuales o colectivas, abiertas o solapadas, considerando que las acciones individuales y encubiertas del conflicto en el lugar de trabajo tienden a constituirse como una forma preliminar y latente del conflicto colectivo (Hebdon y Noh, 2013)⁸. Además, las formas que adquiere la

⁶ Esta práctica no sólo involucraba una ‘restricción de la producción’, sino que también de la cantidad de conocimiento – ‘secretos del oficio’ - a la que tenían acceso los gerentes o directivos de la empresa (Ackroyd y Thompson, 1999).

⁷ Diversos elementos influyen en la decisión managerial de lidiar con los “malos comportamientos”. Pueden considerar necesario mantener un grado de cooperación y consentimiento con los trabajadores; analizar si tales comportamientos son funcionales o no a la ‘eficiencia organizacional’, al ‘buen orden’, y a la rentabilidad de la empresa; evaluar si determinadas acciones manageriales para tratar con esas malas conductas costarán más tiempo y recursos que su tolerancia; o bien evaluar el grado de legitimidad moral disponible para desafiar a los comportamientos no deseados (Ackroyd y Thompson, 1999).

⁸ Como ilustra Scott (2000), el llamado ‘discurso oculto’ que está fuera de la vigilancia de los dominantes constituye un ‘arte de la política encubierta’ cuyas posibilidades de éxito dependen del manejo de las apariencias, en los términos de Goffman (1993). En contextos de control del proceso de trabajo, los trabajadores subordinados aprenden que no pueden decir lo que piensan. Por lo mismo, se comportan con discreción, expresando su identidad en redes horizontales a través de prácticas silenciosas como bromas o chismes. Se genera la impresión de que el orden simbólico de la empresa es aceptado, lo que permite cimentar procesos de acción política que, en momentos excepcionales, pueden explotar en la esfera pública - expresándose en huelgas, por ejemplo -.

resistencia son posibilitadas y moldeadas por los procesos de trabajo particulares (Roscigno y Hodson, 2004; Woodcock, 2017). Así entonces, frente a los diversos mecanismos de control (Edwards, 1978), el modelo teórico de Hodson (1995) identifica cuatro grandes tipos de resistencia que entroncan con las dimensiones señaladas por Ackroyd y Thompson (1999): (1) la ‘desviación del abuso’ como contracara del control simple y directo, (2) la regulación del esfuerzo frente al control técnico, (3) la defensa de la ‘autonomía’ en torno a procedimientos y organización de tareas respecto al control burocrático, y (4) la ‘expansión del control de los trabajadores’ frente a los mecanismos normativos de control que fomentan la participación e identificación corporativa en el trabajo. Pese a esta asociación entre formas de resistencia y control, el autor señala que cada forma de resistencia no circunscribe bajo las respectivas modalidades de control. En el fondo, cada una de las ‘agendas de resistencia’ puede emerger en cualquier régimen de trabajo.

Desde esta perspectiva, las prácticas de resistencia se deben entender como un terreno fértil para la organización colectiva (Hodson, 1995) o, dicho en otras palabras, las acciones sindicales tienen como antecedente fundamental y original una fuerte acumulación de malestar en los trabajadores y en las prácticas de resistencia en tanto ‘contestación al poder gerencial’ (Hebdon y Noh, 2013). En esta línea, como ilustra Woodcock (2017), un eventual movimiento hacia actividades que podrían generar un desafío al *management* puede comenzar a partir de acciones relativamente menores de resistencia. De ahí que es relevante evaluar la ‘potencialidad’ de las prácticas de resistencia (Hassard, 2001), pues si éstas se dotan de un sentido crítico, se articulan y van más allá de los lugares de trabajo, pueden constituir una importante oportunidad para la organización y acción colectiva de carácter crítica, solidaria y autónoma a los intereses corporativos.

Para ello, es fundamental que, entre otros aspectos, se construyan identidades colectivas en el trabajo, se cuente con liderazgos carismáticos que propicien la movilización social, y que se perciba al sindicato como una herramienta legítima para resolver las injusticias percibidas en los lugares de trabajo (Kelly, 1998). El sindicato, en tanto herramienta de poder que les permite a los trabajadores ejercer colectivamente el control sobre sus condiciones de trabajo (Hyman, 1981), puede ejecutar formas de acción que busquen disputar acuerdos colectivos en la empresa, ya sea mediante formas de acción propiamente institucionales, que van desde negociaciones colectivas hasta denuncias o demandas a instituciones estatales, hasta acciones de tipo abierta y directa como las huelgas (Woodcock, 2017). De cualquier modo, la efectividad de las

acciones y movilizaciones colectivas que desarrolle el sindicato dependerá de su poder estructural, asociativo, social e institucional (Schmalz, 2017).

Finalmente, es relevante considerar que los procesos de trabajo, pese a estar significativamente condicionados por factores externos, conservan cierta ‘autonomía relativa’. Las fuerzas externas al proceso laboral, como los condicionamientos propios de la economía política, de las características sociodemográficas y de las trayectorias de los empleados y trabajadores, están mediadas simultáneamente por sus fuerzas internas: las dinámicas sociales propias de los espacios laborales, como el control corporativo y la respuesta los diversos perfiles de operarios y empleados (Burawoy, 1989; Edwards, 1990).

Sin embargo, la ‘relativa autonomía’ analítica que tienen los procesos de trabajo no involucra ignorar el marco de economía política más amplio en el cual se encuentran inmersos. De alguna manera u otra, los mecanismos de control no necesariamente constituyen estrategias deliberadamente diseñadas por la dirección de la empresa (Burawoy, 1985). Como las empresas proceden de acuerdo a las necesidades y desafíos que se van presentando tanto dentro como fuera de sus márgenes corporativos, “(...) no es probable que tengan estrategias explícitas, y es muy probable que reaccionen a cada circunstancia lo mejor que puedan” (Edwards, 1990, p.28). En esta línea, se puede comprender la noción más amplia de Burawoy (1985) sobre ‘regímenes de fábrica’ que, similar a la noción de ‘relaciones industriales’, involucra modos de regular el trabajo y el conflicto en la producción mediante aparatos políticos, ideológicos y económicos. De ahí que el autor distinga diversos niveles de análisis, como (a) los procesos de trabajo propiamente tal, (b) las políticas de Estado; (c) y los factores de mercado.

4. Caso de estudio

Desde este enfoque analítico anclado en la discusión sobre procesos de trabajo, esta investigación se pregunta por la organización del control de los procesos de trabajo en una empresa multinacional chilena de la industria global del vino y por los repertorios de respuestas que despliegan los trabajadores frente a ésta. Para ello, se aborda el contexto de economía política en que se inserta en la empresa, los mecanismos de control desplegados en los procesos de trabajo de la cadena de valor del vino – viñedos, bodegas de vinificación y plantas industriales de envasado y logística -, y el amplio variopinto de reacciones de parte de los trabajadores.

Debido a la escasa investigación existente sobre esta problemática del control y *management* en Chile, se opta por realizar un estudio de caso que permita indagar de forma ‘analítico-exploratoria’ en estas materias (Coller, 2000; Yin, 2003). Para ello, se seleccionó, en tanto ‘caso-objeto único’ (Coller, 2000), una corporación que se inserta en un sector tradicional de la estructura productiva chilena, como es el sector agroindustrial, donde si bien se han experimentado importantes procesos de modernización neoliberal en las últimas décadas (Krarup, 2012; ODEPA, 2012; Kay, 1995), también se han mantenido formas paternalistas y tradicionales de gestión del trabajo (Peppelenbos, 2005). ¿Por qué este sector económico? El sector agroindustrial en general – y vitivinícola en particular - suscita interés no sólo por contener esta tensión entre modernización neoliberal y estructuras sociales tradicionales del mundo rural, sino también por el vertiginoso crecimiento que ha tenido en las últimas décadas en materia de exportaciones (Berdegué et al., 2010). De alguna manera, se trata de un sector económico crecientemente estratégico para el modelo productivo extractivista chileno basado en exportaciones de materias primas o productos de bajo nivel agregado.

Este caso de estudio también representa analíticamente al reducido número de corporaciones chilenas que han llevado a cabo un camino exitoso de transnacionalización a raíz de sus procesos de modernización en términos de gestión organizacional, productiva, comercial y financiera (Barbero, 2018). Así es como esta corporación forma parte de uno de los diez holdings comerciales más grandes de Chile y, dentro del sector vitivinícola, es la empresa más grande en volumen de producción y ventas de América Latina y una de las cinco más grandes del mundo. Cuenta con viñedos, bodegas, plantas de envasado y centros de distribución en varios países comercialmente estratégicos, y tiene acceso a amplios mercados internacionales para exportar productos (Deshpandé et al., 2008; Memoria Anual de la Empresa, 2017). En definitiva, esta empresa forma parte del reducido número de corporaciones nacionales que, desde un contexto periférico, se encuentran a la cabeza de cadenas globales de valor. Esa particularidad puede permitir que esta investigación aporte y nutra las nociones y perspectivas fundamentales que se abren desde la teoría de procesos de trabajo.

Para la compañía resulta fundamental controlar la propiedad de los procesos de trabajo estratégicos para producir y distribuir sus productos, toda vez que eso le permite controlar la calidad de toda la cadena de valor. Por lo mismo, resulta relevante ir más allá del tradicional objeto de estudio en el sector vitivinícola en la literatura nacional – trabajadores agrícolas de viñedos (Caro, 2012; 2013; Valdés, 1998; 2012; Baeza et al., 2017) – y estudiar los principales

centros de trabajo estratégicos en la cadena de producción y distribución del vino. Se trata de comprender los elementos de continuidad y cambio en la organización del control y las respuestas de los operarios – indefinidos, temporales y subcontratados - en cada uno de estos lugares de trabajo: viñedos, bodegas de vinificación y plantas industriales donde se envasa el producto y se despacha para su comercialización.

Pues bien, la hipótesis general que se fue trabajando a lo largo de la investigación sugiere la coexistencia diversas modalidades de control y respuesta en los centros de trabajo. Estas diversas formas de control tensionan entre sí considerando que se trata de una corporación cuya organización, aunque inspirada en modelos toyotistas y postfordistas, en la práctica preserva estructuras de gestión tayloristas y tradicionales propias de las culturas laborales del país y del sector agroindustrial. Los mecanismos de control y sus respuestas, asimismo, dependen de las estructuras específicas de cada proceso de trabajo – viñedos, bodegas y plantas industriales - y de cada perfil determinado de trabajador, considerando sus características sociodemográficas - sexo, edad, región e ingresos -, tipo de contrato, trayectorias, posición en la jerarquía organizacional - responsabilidades en la empresa -, y grados de calificación - estudios y experiencia en el trabajo -.

La estrategia metodológica para abordar esta problemática se basa en un diseño de estudio cualitativo de caso que recoge elementos de la tradición militante de estudios del trabajo que, en tanto sociología del trabajo orgánica y pública (Brook y Darlington, 2013), involucra compromiso público y crítico para con los trabajadores. Tanto el trabajo de campo como el análisis de toda la información constituyen momentos que estuvieron inspirados y atravesados por la necesidad de colaborar con los dirigentes del sindicato principal de la empresa, informando y discutiendo sobre aspectos relevantes en relación con la problemática del control y las posibilidades de articular resistencia en los diversos centros de trabajo.

El estudio se nutre de tres métodos de producción de información. En primer lugar, de documentos e información general de la empresa disponibles en la página web de la empresa y solicitadas a la empresa y al sindicato principal: memorias anuales, organigramas de tareas y responsabilidades por áreas, contratos colectivos, entre otros. Luego, se realizó un grupo focal con las cinco dirigencias del principal sindicato de la empresa, y alrededor de cuarenta y cinco entrevistas semiestructuradas. Los participantes se dividen en dos grupos: (1) administrativos, operarios, temporeros y subcontratados insertos en los principales procesos de trabajo de la cadena de valor; (2) gerencias, jefaturas y profesionales de algunas áreas estratégicas de la

empresa, como Gestión Comercial, Finanzas, Marketing, Operaciones, y Recursos Humanos. Finalmente, se realizó observación participante durante las visitas realizadas a viñedos, bodegas de vinificación, plantas de envasado y centros logísticos. Además, se participó en actividades propias del sindicato principal, como asambleas con socios y reuniones con asesores legales y comerciales.

Toda la información recopilada se procesa a través de técnicas de análisis de contenido cualitativo, ordenando y sistematizando el material a través de una codificación medianamente abierta, basada en la operacionalización de los conceptos y dimensiones centrales del estudio. En términos de Schreier (2013), la idea es relevar aspectos manifiestos y latentes de los documentos, observaciones y conversaciones. Luego, se realiza un análisis estructural de contenido en torno a los relatos de reacciones frente a la organización del control. Esto permite organizar la información identificando unidades de sentido y construir un modelo de estructuras simbólicas cruzadas para reducir su complejidad, considerando el plano cognitivo – interpretación de los repertorios de acción - y normativo – estrategias de respuesta consideradas como válidas, deseables o legítimas - (Chandler, 2007; Martinic, 2006).

Dicho esto, la estructura de este documento consta de tres capítulos. En el primer capítulo, se detalla la estrategia metodológica utilizada para abordar este problema de investigación. En el segundo, se contextualiza socio-históricamente a la corporación estudiada en el contexto de economía política, apuntando al modelo de acumulación capitalista en Chile, y las transformaciones más importantes dadas en su estructura productiva y laboral, y en el sector agroindustrial y vitivinícola en particular. Luego, se señalan algunos antecedentes generales sobre la compañía estudiada, como su historia, la organización general de la cadena de valor del vino, y datos generales sobre el personal de la compañía y sus principales sindicatos. Finalmente, se abordan las políticas de reestructuración organizacional interna que experimentó la compañía en el último par de años.

En el tercer capítulo, se especifica el modo de organización del trabajo en la empresa y los principales mecanismos de control que despliega la corporación en los diversos procesos de trabajo. El cuarto capítulo presenta los repertorios de respuestas que desarrollan los diversos perfiles de trabajadores ante las modalidades de control, poniendo el foco en el rol que desempeña el sindicato principal de la empresa como espacio y canal de resistencia crítica. Finalmente, se cierra este informe con las principales conclusiones, retomando los hallazgos principales del estudio para reflexionar sobre sus alcances teóricos y metodológicos.

Capítulo I. Estrategia metodológica

“Las teorías no surgen cual ‘tabula rasa’ de los datos, sino que se llevan adelante a través del debate intelectual. Luego éstas vuelven a ingresar al mundo más amplio de los actores sociales para ser adoptadas, refutadas y extendidas de manera intencional y no intencionada, para posteriormente volver a circular en la ciencia. La ciencia no ofrece ninguna verdad final, no hay certezas, sino que más bien existe en un estado de revisión continua” (Burawoy, 1998, p.16).

En este capítulo se justifican cada una de las decisiones metodológicas que se tomaron para llevar a cabo esta investigación: la realización de un estudio de caso, las principales técnicas de producción de información utilizadas, la muestra de participantes y las técnicas de análisis de resultados utilizadas.

1. Estudio de caso de carácter exploratorio

Como se señaló en la introducción de este informe, el fenómeno social específico de los mecanismos de control y los repertorios de respuesta que se despliegan en los procesos de trabajo es una problemática que, si bien ha convocado extensos debates en los países centrales, en América Latina y Chile ha sido escasamente tratada. Por lo mismo, esta investigación se debe entender como un estudio de caso-objeto pionero y de carácter exploratorio (Coller, 2000; Yin, 2003) que busca conocer, a través de metodologías cualitativas, las aristas específicas y generales que comporta esta problemática en los viñedos, bodegas de vinificación, plantas productivas y centros logísticos de una gran corporación vitivinícola chilena.

¿Por qué elegir a una empresa como caso de estudio? Siguiendo lo planteado por Burawoy (1989) y Edwards (1990), las empresas se pueden entender como unidades que tienen una cierta ‘autonomía relativa’ respecto a condiciones y fenómenos exteriores. Esto quiere decir que, más allá de la relevancia del contexto de economía política y de los elementos adscriptivos - sexo, edad, región - y adquiridos - calificaciones y experiencias laborales – que se encuentran inscritos en la trayectoria de los trabajadores, empleados y jefaturas, existen dinámicas

organizacionales que son propias de los espacios y procesos de trabajo que enmarcan el problema específico de este estudio⁹.

Ahora bien, como señala Yin (2003), un elemento definitorio de los estudios de caso es la importancia asignada a las condiciones contextuales sociohistóricas para aproximarse al fenómeno o problema de estudio. Hay varios niveles de influencia en los procesos de trabajo provenientes de las tendencias y fuerzas internacionales de las cadenas de valor (Gereffi, 2014), las instituciones de regulación supranacional, y la difusión de modalidades de gestión del trabajo. Todos estos elementos y tendencias se interrelacionan y expresan en las dinámicas del lugar de trabajo (Thompson y Smith, 2009; Thompson y Newsome, 2004). De este modo, la autonomía relativa del proceso de trabajo permite establecer los contornos de este estudio de caso-objeto, pero sin dejar de lado la importancia de insertarla en un contexto sociohistórico amplio de economía política que la condiciona.

Desde esta perspectiva, para contextualizar de manera sociohistórica el caso de estudio, se consideran las peculiaridades del régimen de acumulación capitalista en Chile y la región, los modos de organizar el trabajo, las instituciones regulatorias nacionales, y las características generales del sector de agroindustrial y vitivinícola en el que se inserta el caso de estudio. Todos esos elementos son, en definitiva, fundamentales para acercarse al fenómeno particular de los mecanismos de control del *management* y las formas de reacción de los trabajadores en los centros de trabajo de la empresa.

Pues bien, esta investigación no busca abordar problemáticas específicas ‘intrínsecas’ al caso, sino que, más bien, pretende problematizar aspectos sociológicos que representan analíticamente la tensión entre, por un lado, culturas organizacionales y relaciones laborales tradicionalmente caracterizadas como paternalistas y autoritarias, tanto a nivel nacional (Gómez y Rodríguez, 2009; Rodríguez, 2010) como a nivel sectorial (Peppelenbos, 2005), y, por otra

⁹ Por más que las políticas de Estado y el carácter de los mercados en que se sitúan las empresas sean determinantes para comprender los procesos de trabajo, las dinámicas de control y sus modos de subjetivación tienen cierta especificidad que debe ser abordada empíricamente. De ahí que los conflictos en las relaciones de trabajo no necesariamente conduzcan a un conflicto de clase más amplio, por más que las resistencias sí sean decisivas para impulsar cambios en los modelos de organización del trabajo (Friedman, 1986). En este sentido, en los estudios de caso que nutren parte de la teoría de procesos de trabajo, las diferentes formas de conflicto tienden a ser vistas como un problema relativo al *management*, vale decir, como respuestas al ejercicio del control gerencial en el lugar de trabajo (Thompson y Newsome, 2004).

parte, la acelerada modernización tanto del sector agroindustrial (Krarup, 2012; ODEPA, 2012; Kay, 1995) como de la gran empresa multinacional estudiada (Barbero, 2018). Ésta llega a constituirse en las últimas décadas como una ‘corporación líder’ de las cadenas de valor del mercado vitivinícola internacional (Deshpandé, Herrero y Reficco, 2008; Memoria Anual de la Empresa, 2017).

En pocas palabras, es un caso que suscita interés por su naturaleza, pues refiere a una gran empresa chilena que, desde un contexto periférico, emerge como una de las viñas más grandes y prestigiosas del mundo. Por lo mismo, constituye observable privilegiado para estudiar parte importante de la amplia y contradictoria gama de mecanismos de control y repertorios de respuestas que existen en el mundo corporativo chileno. Si bien un estudio de caso no tiene la pretensión de establecer generalizaciones empíricas (Stake, 1998), esto no obsta a que los hallazgos de este estudio no puedan abrir preguntas relativas a la organización del trabajo y el control en las grandes multinacionales chilenas líderes y en la gran industria del vino en general.

En palabras de Coller (2000), se trata de un “(...) objeto de estudio (...) que se considera relevante bien sea para comprobar, ilustrar, o construir una teoría o una parte de ella” (p. 29). Lo que interesa, entonces, es nutrir, discutir y ampliar problemáticas fundamentales como ‘control’, ‘resistencia’, ‘consentimiento’, y ‘organización colectiva’ que se discuten en la cada vez más internacional y amplia teoría de procesos de trabajo.

Poniéndolo en términos del modelo de ciencia reflexiva de Burawoy (1998), en lugar de inferir la generalidad directamente de los datos, cual teoría fundamentada, se comienza con una teoría para, luego, buscar tensiones, rupturas y puntos de fuga que permitan ir reconstruyéndola y absorbiendo las anomalías con parsimonia. Si estas reconstrucciones tienen un costo demasiado grande tal vez se deba abandonar por completo la teoría y utilizar o construir una nueva. Según los principios reguladores de la ciencia reflexiva el objetivo de la investigación no está dirigido a establecer una ‘verdad’ definitiva sobre un mundo externo, sino a la mejora continua de la teoría existente. La teoría y la investigación son inextricables. En palabras del autor,

“En lugar de descubrir la teoría fundamentada, elaboramos la teoría existente. No nos preocupamos por la singularidad de nuestro caso ya que no estamos tan interesados en su ‘representatividad’ como su contribución a la teoría de reconstrucción” (Burawoy, 1998, p.16).

En este marco, esta investigación se lleva a cabo bajo la premisa de que los diálogos entre el observador y los participantes, entre procesos locales y fuerzas externas que los condicionan y, finalmente, entre el trabajo de campo y la teoría, son fundamentales para el proceso de reconstrucción de la propia teoría. Se trata de extraer lo general de lo único y pasar de lo micro a lo macro conectando el presente de la corporación con su breve historia.

Finalmente, es importante señalar que la investigación involucra también una participación activa tanto del investigador como de los actores involucrados en el proceso. Se trata de no olvidar que los antecedentes de la teoría de procesos de trabajo radican en las obras de Marx y de referentes del *operaísmo* italiano como Panzieri (1968), que recuperan la importancia de la llamada ‘investigación de trabajadores’ apelando a la necesidad de investigaciones colaborativas entre trabajadores e intelectuales con el objeto de construir organización colectiva autónoma y crítica en el trabajo. El mismo Harry Braverman (1982), principal referente de esta tradición de estudios, no sólo fue un intelectual, sino que también un obrero de militancia política revolucionaria (Woodcock, 2014). En esta línea, es importante reevaluar la naturaleza del compromiso académico con el mundo del trabajo considerando las injusticias existentes, que a menudo son omitidas por las voces ‘oficiales’ del trabajo:

“Revitalizar la sociología del trabajo requiere no sólo reflejar las voces del trabajo y dar respuestas radicales y cuentas fundamentadas, también requiere una nueva metodología de participación. Requiere una forma directa e interactiva de trabajar con aquellos a quienes estamos estudiando, quienes, a diferencia de la gerencia y los empleadores, no tienen los recursos para representar sus puntos de vista y posiciones. También requiere un enfoque genuinamente democrático en torno a las cuestiones metodológicas, el registro de las narrativas de los trabajadores y una realización más sensible de las intervenciones colectivas y no sólo el registro de las preocupaciones individuales a través de breves declaraciones dramáticas a veces extraídas de las realidades políticas y sociales del trabajo” (Stewart y Martínez Lucio, 2011, p.339).

En esta investigación se pretende desarrollar, entonces, una sociología del trabajo orgánica y pública (Brook y Darlington, 2013) que, inspirada en la idea de sociología pública de Burawoy (Julián, 2018), busque desarrollar un proyecto de compromiso público crítico para con los trabajadores. Si bien no se trata propiamente de una co-investigación, pues el diseño del estudio y sus principales decisiones están a cargo del investigador, sí se busca involucrar activamente a los dirigentes sindicales de la organización colectiva principal de la empresa en la producción

y análisis interpretación de algunos resultados, con el objeto de reflexionar colectivamente en torno a óptimas formas de organizarse y estrategias que gatillen procesos de cambio organizacional favorable a los intereses de los trabajadores y empleados de la corporación.

En concreto, las observaciones, interpretaciones y sugerencias de los principales dirigentes sindicales permitieron triangular las observaciones e interpretaciones del propio investigador. Esto permitió tensionar y reformular preguntas que inicialmente orientaron a la investigación, enriqueciendo el proceso de reconstrucción de la teoría de procesos de trabajo y otorgando claves estratégicas fundamentales para que el sindicato avance en sus demandas. Así como la empresa tiene sus propios instrumentos de producción de información para fortalecer y desarrollar mecanismos de control, tales como entrevistas, encuestas, jornadas y capacitaciones, el sindicato principal colaboró activamente en la gestión de visitas del investigador a plantas, bodegas y viñas, en observaciones y anotaciones de procesos de trabajo determinados, y en la realización de entrevistas a diversos perfiles de trabajadores en la empresa.

Este proceso de investigación de carácter colaborativa fue posible, por un lado, por la posición crítica que asume el sindicato frente a los intereses corporativos y, por otro, por las posturas políticas que algunos dirigentes comparten con el investigador principal del estudio, quien se encargó de transparentar y compartir su posición. De este modo, se pudieron establecer lazos relativamente orgánicos y democráticos entre las partes, permitiendo que el investigador se aleje de la figura tradicional de intelectual criticada por Gramsci y pueda desarrollar un proyecto de investigación que, al mismo tiempo, se constituyera también como un trabajo político en el largo plazo.

Ahora bien, para la sociología del trabajo pública y orgánica del trabajo es vital que el investigador no solo reconozca su posición situada, sino que explore críticamente su impacto social y político en el problema social de la investigación (Brook y Darlington, 2013). Desde un enfoque militante que busca potenciar la autonomía sindical frente a los intereses corporativos, el investigador aportó información clave producida en el marco del estudio a los dirigentes y bases del sindicato principal de la empresa. Esto gatilló reacciones interesantes, en muchos casos imprevistas, que arrojaron nuevas luces sobre la problemática del control y las respuestas en el trabajo.

2. Métodos de producción de información

Definir los métodos de producción de información para este estudio de caso fue, sin duda, un desafío importante. Ante la imposibilidad práctica de realizar una etnografía extensa en los centros de trabajo de la empresa emerge la pregunta: ¿Cómo entrar a estudiar un fenómeno tan sutil y complejo, como son los mecanismos de control y las respuestas en los lugares de trabajo? Siguiendo las recomendaciones para estudios de caso de carácter exploratorio (Yin, 2003; Coller, 2000), se realizaron entrevistas semi-estructuradas y en profundidad, observación participante, además de la revisión de documentos de la empresa y de algunos sindicatos. Esto permitió triangular la información, comparando lo observado directamente en conversaciones, reuniones y lugares de trabajo con la información reportada en las entrevistas, el grupo focal y los documentos analizados.

Si bien esta opción de trabajo de campo no equivale a una etnografía extensa en la empresa para acercarse y observar la operación cotidiana de las modalidades de control y de las respuestas que suscita, al menos abrió la oportunidad de realizar entrevistas a gerentes y jefaturas desde una posición desinteresada¹⁰.

2.1. Observación participante

En línea con los objetivos y el carácter del estudio, se decide participar activamente en las observaciones realizadas durante visitas y encuentros con actores claves de la corporación. Las intervenciones cotidianas permitieron no sólo estrechar los lazos de confianza con los dirigentes sindicales y discutir sobre materias relativas al problema de estudio, sino también observar las diversas reacciones que gatillaba la presencia del investigador en el terreno de estudio.

Habiendo contactado al presidente del sindicato principal de la empresa, el investigador se acerca en múltiples ocasiones a las dependencias del sindicato ubicado en la principal planta industrial de la compañía. En estas visitas participa de reuniones informales de la directiva y observa a los dirigentes atendiendo las dudas de los socios del sindicato. Una vez establecida cierta confianza con la directiva del sindicato, el investigador participa en reuniones con los asesores sindicales y asiste a las masivas asambleas generales del sindicato en diversas sedes de la empresa – en el Gran Santiago y regiones -. Posteriormente se logran coordinar visitas a

¹⁰ En caso de haber entrado a trabajar a la empresa para realizar una etnografía en los lugares de trabajo hubiese sido difícil acceder a esos perfiles de participantes. Siendo trabajador oficial de una empresa se bloquean ciertas oportunidades para recabar información corporativa estratégica.

plantas productivas, bodegas y viñas principales, acompañados de alguna dirigencia y de jefaturas de operaciones y recursos humanos de la empresa. Finalmente, se mantiene contacto telefónico permanente con los dirigentes para conversar sobre las negociaciones que llevan adelante con la dirección de la empresa, además de acontecimientos relevantes como la implementación de determinadas políticas corporativas.

Todas las observaciones fueron registradas en notas de campo que, en su conjunto, conformaron el cuaderno de campo. En éste se anotaron sugerencias y problemáticas prácticas, teóricas y metodológica, algunas de ellas discutidas con dirigentes, con el objeto de ir sorteándolas a lo largo de la investigación. ¿Cuál fue la utilidad principal de estas observaciones? Por un lado, la observación participante permitió al investigador cercarse a las dinámicas y prácticas informales de los dirigentes y socios del sindicato en reuniones y conversaciones, y de los trabajadores en sus espacios laborales. De este modo, utilizando la terminología de Becker (2011), esta información hizo posible que el investigador tuviera una panorámica general de los sentidos que los trabajadores atribuían a sus rutinas diarias y a sus formas de desenvolverse en sus contextos sociales, como lugares de trabajo y reuniones sindicales. Esto resultó muy útil a la hora de afinar otros instrumentos de producción de información, como las pautas de entrevista y del grupo focal.

Finalmente, cabe señalar que el hecho de que el contacto principal con la empresa se haya establecido mediante los dirigentes del sindicato principal dificultó en alguna medida el acercamiento a operarios y empleados no sindicalizados y a jefaturas de la corporación, algunas de las cuales se negaron a conceder entrevista o brindar informaciones específicas solicitadas por el entrevistador. Como observadores participantes de sitios investidos de jerarquías, ideologías rivales y luchas por recursos, los investigadores inevitablemente se ven implicados en relaciones de poder y dominación, lo cual puede limitar los alcances del estudio (Coller, 2000). En este caso, el estigma de haber entrado a través del sindicato principal, sin duda, dificultó el acceso a algunas puertas claves de la corporación.

2.2. Entrevistas y grupo focal

El grueso de la información se produjo a través de entrevistas semi-estructuradas, cuyas pautas se confeccionaron operacionalizando los conceptos principales del estudio: proceso de trabajo, control, respuestas, organización y acción colectiva. Se aplicaron pautas diferenciadas según perfil de entrevistado, distinguiendo entre operarios, empleados administrativos, dirigentes sindicales, y jefaturas de la empresa - ver operacionalización y pautas en Anexo N° 1 y 2

respectivamente -. La ventaja de este formato de entrevistas es que, al plantear preguntas relativamente abiertas, permite darle cierta flexibilidad a la pauta, adaptándose a los tiempos, interrupciones y temas emergentes que puedan ir presentándose en el curso de la conversación (Canales, 2006).

Hubo dos dirigentes sindicales que se transformaron en informantes claves del estudio. Esto, debido al alto nivel de confianza establecido con ellos, y a las posiciones estratégicas que ocupan en los procesos de trabajo de las plantas productivas. Se trata del presidente - operario de máquinas de llenado - y el director - supervisor de calidad -. A ellos se les realizaron, de manera adicional, entrevistas en profundidad en un formato extendido relativamente flexible y abierto (Canales, 2006) para indagar sobre sus trayectorias en la empresa, sus impresiones sobre la organización de la empresa, sobre el sindicato, sus compañeros, entre otras.

Finalmente, una vez establecidos cierta confianza, se realizó un grupo focal con los cinco miembros de la directiva del sindicato principal de la empresa, con el objetivo de abordar la historia reciente del sindicato; en particular, su proceso de unificación durante el año 2011 y la huelga que hubo durante el año 2013 - ver pauta de grupo focal en Anexo 3 -. La técnica de los grupos focales, como señala Canales (2006), se implementa con grupos de personas que comparten trayectorias y experiencias relevantes. En este caso, todos los dirigentes llevan más de ocho años sindicalizados y unos años en la directiva, por lo que comparten trayectorias de organización y acción colectiva. Para realizar el grupo focal se ocupó una pauta de preguntas concretas que apuntaron, más allá de sus opiniones o discursos comunes, al relato de sus experiencias en el sindicato: el proceso de unificación, la huelga, las estrategias que han ocupado para legitimarse frente a no sindicalizados, socios de base y jefaturas corporativas, y experiencias de negociación colectiva.

2.3. Revisión de documentación de la empresa y el sindicato

Se revisaron sistemáticamente antecedentes relevantes de la empresa a estudiar y algunos de sus principales sindicatos. Respecto a la corporación, se accedió a las Memorias Anuales de la Empresa y a los Informes de Sustentabilidad de los últimos años, además de considerar investigaciones académicas y noticias fundamentales que se publicaron en su página web oficial. Esta información permitió conocer las estructuras formales de la organización corporativa: su historia, los organigramas de cargos y responsabilidades, la cadena de valor y sus diversos procesos de trabajo, los principales mercados a los que accede la empresa, las premiaciones y reconocimientos de la corporación, sus políticas de responsabilidad social y

recursos humanos, e información general sobre el personal que trabaja en ella. En cuanto los sindicatos, se revisó documentación relativa a sus estatutos, contratos colectivos, y datos de sus afiliados.

3. Muestra de participantes

En el proceso de construcción o elección del caso es fundamental delimitar sus fronteras (Coller, 2000). Si bien se trata de un caso-objeto cuyas fronteras vienen dadas de antemano por los límites de la corporación, es importante dejar claro cuáles son los énfasis de este estudio. En este caso, tales énfasis se explican a partir de criterios teóricos, siguiendo la idea de una ‘muestra por cuotas’ (Canales, 2006).

En primer lugar, como el interés radica en estudiar de manera exploratoria las modalidades de control y respuesta existentes en multinacionales chilenas, sólo se considera la matriz nacional de la empresa, dejando de lado sus filiales productivas, administrativas y comerciales que existen en otros países del orbe.

Segundo, esta investigación se centra en los procesos de trabajo que son estratégicos en la cadena de valor del vino: viñedos, bodegas de vinificación, plantas de envasado y centros logísticos de distribución. Especial énfasis se puso en las plantas de envasado pues en ellas los trabajadores y empleados cuentan con mayores recursos de poder, como se analiza en el Capítulo IV. Así es como las bases de afiliados del sindicato más importante de la compañía se tienden a concentrar en esos centros de trabajo.

Un tercer criterio de muestreo tiene que ver con las posiciones de cada entrevistado en la estratificación interna de la corporación. En términos de Wright (1994), existe una distribución desigual de activos organizacionales, en el marco de las jerarquías que existen en la empresa. Así pues, considerando de la estructura de posiciones y funciones de la empresa, se identifican cinco posiciones principales, ordenadas jerárquicamente de menor a mayor: trabajadores temporales y subcontratados, operarios, empleados técnicos y profesionales, jefaturas, y dirección corporativa - gerencias y subgerencias -.

Por otra parte, además de algunos criterios sociodemográficos que distinguen según edad, género, región, y nivel educacional, la muestra de participantes también considera el criterio de si acaso participa o no en algún sindicato de la compañía. Finalmente, cabe señalar que por motivos de ética de investigación se anonimiza el nombre de la empresa, de sus dependencias y de los participantes del estudio.

En definitiva, considerando todos los criterios mencionados, en este estudio participaron 45 personas cuyas entrevistas permitieron llegar a un punto razonable de saturación en relación a los objetivos de este estudio (Canales, 2006). En el Anexo N°4 se detallan cada uno de los perfiles que participaron en las entrevistas y/o el grupo focal realizado.

4. Proceso de análisis cualitativo de datos

Como un estudio de caso de estas características supone la producción de mucha información, primero es necesario ordenarla y organizarla de acuerdo a los objetivos y dimensiones principales del estudio. Para ello, se realizó un análisis de contenido cualitativo de todo el material, vale decir, de entrevistas, *focus group*, registros de observaciones y documentos de la empresa y el sindicato principal. Esta técnica permite describir sistemáticamente los significados manifiestos y latentes del material cualitativo, reduciendo su complejidad (Cho y Lee, 2014; Schreier, 2013).

El proceso de codificación no fue ni completamente cerrado ni completamente abierto. Si bien los primeros códigos provinieron de la operacionalización de la teoría y conceptos principales del estudio, el proceso de lectura y análisis también involucra la emergencia de nuevas categorías y subcategorías que van complejizando la matriz original. Se trata, en términos de Coller (2000), de un ir y venir desde la teoría a los materiales, con el objeto de reconstruir las conceptualizaciones discutidas en los estudios de procesos de trabajo.

Adicionalmente, para analizar las respuestas de los participantes a los mecanismos de control corporativos en el grupo focal y las entrevistas se utilizaron técnicas de análisis estructural de contenido. El análisis estructural consiste en demarcar las unidades de sentido de los relatos según sus relaciones de similitud u oposición (Chandler, 2007). Este proceso permitió constituir un modelo de estructuras simbólicas cruzadas para sintetizar y organizar los repertorios de respuesta de los trabajadores a la organización del control corporativo. Para ello se consideró el plano cognitivo según el cual los actores interpretan y otorgan sentido a su acción o discurso, y el normativo que refiere a la evaluación de los elementos válidos, deseables y legítimos de la acción o discurso (Martinic, 2006).

Por último, con el objetivo de profundizar en torno a una de las principales respuestas de los trabajadores al control corporativo, se realizó un análisis narrativo estructural de los relatos que, en el marco del *focus group*, contaban los dirigentes sindicales sobre el principal sindicato de la empresa. Este análisis permitió, por un lado, conocer los principales recuerdos que tienen los

dirigentes, en tanto protagonistas, de la historia de esa organización colectiva de trabajadores. De este modo, se identificaron los principales eventos y experiencias que articulan la trama de la trayectoria de esa organización. Por otra parte, este análisis también permitió conocer cómo los dirigentes evalúan normativamente esas experiencias e hitos que marcaron al sindicato. Así se pudieron deducir las estructuras narrativas que subyacen a esos relatos (Gergen, 1988). ¿Qué tipo de historia se cuenta? ¿Desde qué perspectiva se cuentan esos relatos?

Capítulo II. La corporación y su contexto

1. Introducción: la ‘autonomía relativa’ de los centros de trabajo.

La corporación multinacional estudiada, líder de cadenas globales de valor en el mercado vitivinícola, está constituida por determinadas relaciones y prácticas sociales en sus procesos de trabajo que la caracterizan y distinguen de las dinámicas existentes en otras grandes empresas en Chile, en la región, y en el mundo. En pocas palabras, la empresa es un mundo en sí mismo, conformada por sus propias reglas, prácticas, sujetos y espacios físicos de trabajo que la singularizan en su contexto más amplio (Burawoy, 1989).

Sin embargo, esto no quiere decir que no sea necesario indagar en antecedentes fundamentales que permitan situarla en un marco económico, político y social más amplio. En palabras de Paul Edwards (1990), hay que reconocer que esa autonomía es sólo “relativa”. Si las estrategias de gestión corporativa interna dependen, en gran medida, de la estrategia comercial que adopte la empresa, ambas están, a su vez, constreñidas por las limitantes y oportunidades que ofrece el entorno de la compañía (Thompson, 2011).

En este marco, desde los inicios de la discusión sobre control y procesos de trabajo, autores como Littler (1990), Friedman (1977), Edwards (1978), Edwards y Scullion (1982) y Burawoy (1989) ya enfatizaban en la necesidad de situar a la empresa en un contexto más amplio de mercados y políticas de Estado, pero sin obviar que los cambios en la economía política no necesariamente tienen efectos deterministas en los procesos de trabajo. En la teoría de procesos de trabajo se enfatiza en el rol que tiene la estructura organizacional de la empresa, constituida por procesos de trabajo cuyo diseño y características son disputables o negociables por los diversos actores, en la configuración de un propio plan estratégico de negocios.

Así entonces, para explorar las dinámicas de control y respuesta en el marco de las transformaciones de los centros de trabajo de la corporación estudiada, resulta fundamental contextualizarla desde una perspectiva sociohistórica. En las últimas discusiones sobre procesos de trabajo, esto se entiende como el problema de la “conectividad” (Thompson, 2003). Se abordan cuatro ámbitos o niveles principales. En un nivel más amplio, se caracteriza el régimen de acumulación capitalista, considerando aspectos como los modelos de desarrollo comandados por los grupos económicos y la estructura productiva en Chile. Luego, en un segundo nivel, se encuentran el mundo del trabajo propiamente tal, donde se deben considerar los modos de

organización productiva y del trabajo, y el marco institucional que los regula. En tercer lugar, se aborda el nivel sectorial en que se sitúa la empresa: sector agroindustrial en general y vitivinícola en particular. Finalmente, en el nivel corporativo, se da cuenta de la trayectoria histórica de la corporación, su estructura organizacional, considerando sus redes y cadenas de valor, los procesos de trabajo particulares que se insertan en éstas (Taylor, Newsome, Bair y Al Rainnie, 2015), y los procesos de reestructuración interna que está llevando a cabo. Para dar cuenta de este nivel corporativo, se revisan diversas fuentes, tales como investigaciones académicas, informes oficiales de la empresa, y entrevistas a directivos y jefaturas en tanto informantes claves en materias generales de la empresa.

2. Acumulación capitalista en Chile

Durante la dictadura cívico militar en Chile (1973-1989), y en el marco de la crisis de los ochenta y las reformas neoliberales, se desarrollaron una serie de mecanismos de acumulación por desposesión (Harvey, 2007) que dieron lugar a un nuevo perfil de empresariado (Ruiz, 2015). Los procesos de privatización de empresas estatales y servicios sociales abrieron nichos de acumulación para la renovación de viejos grupos económicos y la aparición de otros emergentes en el país (Barbero, 2018; Ruiz, 2012; Solimano, 2012; Undurraga, 2014).

Luego del retorno a la democracia, se profunde la internacionalización de la economía chilena y estos grupos comienzan a construir importantes vínculos con el capital financiero internacional (Fazio y Parada, 2010), dando paso a la consolidación de su posición de hegemonía en la sociedad chilena (Undurraga, 2012). Los principales nichos de acumulación de estos grupos económicos serán, por un lado, la industria extractivista de *commodities* que, salvo unas cuantas excepciones como el vino, cuentan con un bajo nivel agregado – cobre, molibdeno, celulosa, salmones, frutas, entre otros -, y el pujante sector de comercio y servicios sociales que va creciendo en desmedro del sector industrial (Ruiz y Boccardo, 2014).

Este proceso de acumulación capitalista en Chile se da al alero de la privatización de servicios sociales, la mantención de una lógica subsidiaria en las políticas sociales, marcos regulatorios y subsidios favorables para la acumulación capitalista y la presencia de importantes cierres institucionales que impiden realizar reformas sociales en el país – en materias de educación, trabajo, salud o previsión social -. Algunas de estas problemáticas se han convertido en gatillantes fundamentales de la desigualdad y el malestar social en Chile (Barozet y Fierro, 2011; Ruiz, 2015).

2.1. La constitución y consolidación de los grandes grupos económicos durante la dictadura cívico militar: olas de privatizaciones y reformas neoliberales

La primera ola de privatizaciones (1974-1982) buscó restituir empresas y fundos intervenidos o expropiados durante el período anterior. También se privatizaron algunos bancos y empresas estatales, y servicios sociales en el sector previsional, de salud y habitacional. Una segunda ola de privatizaciones (1983-1989) estuvo marcada por la reprivatización de las entidades financieras estatalmente intervenidas durante la crisis de comienzos de los ochenta. Luego, en democracia se emprende una tercera ola, en la cual se privatizan empresas definidas como ‘estratégicas’ en el sector de energía, acero, comunicaciones, transporte, minería, entre otros (Montero, 1997). Estas privatizaciones de empresas estatales y servicios sociales durante la década de 1980 se realizaron a precios inferiores a su valor de mercado y bajo escasas condiciones de transparencia. Según Barbero (2018), este proceso constituye una suerte de ‘acumulación originaria’ que permitió al gran capital chileno contar con un piso básico desde el cual sostener su expansión posterior en los mercados del continente.

Esta serie de privatizaciones se acompañaron de reformas neoliberales que permitieron constituir condiciones propicias para el desarrollo de los grupos económicos chilenos. Entre las múltiples reformas realizadas, cabe mencionar tres fundamentales, propias del neoliberalismo ortodoxo de los ochenta (Hall y Lamont, 2013; Crouch, 2011). Primero, reformas de apertura comercial para adaptar el mercado nacional a la globalización neoliberal. Se trata de reducir la inflación e introducir mayor competencia entre los agentes productivos, eliminando barreras arancelarias y proteccionistas, estimulando la inversión extranjera en el país y la actividad exportadora de los grandes grupos económicos. Esto afectará negativamente a parte importante de la industria nacional, como el viejo sector asociado al programa estatal de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI) y a pequeños empresarios orientados al mercado local, de sectores del comercio, transporte y agricultura, entre otros (Ruiz, 2012).

Luego, en 1979, se instaura el llamado Plan Laboral cuyo paquete de reformas da lugar a un régimen de flexibilidad laboral adaptado a las necesidades e intereses empresariales, además de gatillar la desarticulación institucional de la organización colectiva en el mundo del trabajo (Ugarte, 2014)¹¹. Posteriormente, en 1981 se realiza una reforma al sistema de pensiones que desbarata la estructura solidaria del antiguo sistema de reparto, dando paso a un sistema de capitalización individual. La administración de estos fondos se privatiza y emergen las

¹¹ Sobre este paquete de reformas laborales se profundizará en el próximo apartado.

Administradoras de Fondos de Pensión (AFP), las cuales suponen importantes fuentes de financiación que pasan a ser controladas por los grandes grupos económicos (Riesco et al., 2012).

En este contexto, se comienzan a configurar una serie de tendencias, como la constitución de nuevas formas de propiedad, como los fondos mutuos de inversión, las compañías de seguro, formas de alianzas corporativas o *joint ventures*, y los llamados *holdings*. Estos últimos son sociedades formadas con el objetivo de controlar acciones de otras sociedades sin necesariamente tener alguna actividad económica o productiva en ellas (Dahse, 1979). Estas nuevas formas de propiedad se dan en el marco de elevados niveles de concentración que comienzan a ejercer los grupos económicos sobre el sector privado, los cuales al controlar entidades financieras – como AFP - o contar con el apoyo de financieras transnacionales tuvieron acceso preferencial a créditos con bajas tasas de interés al momento de comprar las empresas públicas licitadas por el Estado. De ahí que Dahse (1979) se refiera al traspaso subsidiado de activos y empresas del Estado como el origen del cuantioso patrimonio de los grupos económicos en el país.

Por otra parte, existe un proceso de desindustrialización durante el período 1973-1986 que involucra una reducción importante del sector industrial. La actividad económica comienza a girar principalmente en torno al capital financiero. En este sentido, Faletto (2008) señala que los nuevos grupos empresariales ya no son propiamente industriales toda vez que se ligan a actividades económicas diversas, siguiendo un modo de acumulación capitalista de carácter financiero y desnacionalizado. Tanto el acceso al crédito como la acción estatal favorable a sus intereses son fundamentales para la consolidación de estos grupos económicos.

En definitiva, las olas de privatizaciones y las grandes reformas económicas desarrolladas en los ochenta provocaron una transformación importante en la clase empresarial, perdiendo liderazgo los grupos de base económica productiva e irrumpiendo en escena conglomerados locales cuyo poder se extiende a las diversas áreas de la economía, y que se encuentran asociados con capitales extranjeros. Así es como, para el gran empresariado, se comienzan a desdibujar las distinciones en torno al área de actividad económica – industrial, financiero, o agrario, entre otros -, orientación de mercado – interno o externo – y carácter del capital – nacional o internacional -.

2.2. Expansión e internacionalización de los grupos económicos durante los noventa

En los noventa, mientras el resto de los países de la región recién estaba implementando el paquete de reformas neoliberales recomendado desde el Convenio de Washington de 1989 – con mayores o menores niveles de resistencia -, en Chile el modelo de desarrollo neoliberal ya se instalaba definitivamente en el retorno a la democracia (Ruiz, 2012). Las estrategias económicas de los empresarios y las acciones de política económica del Estado comienzan a converger. Éste asume un rol fundamental para consolidar la inserción de la economía chilena en los mercados internacionales, amparando a los grupos económicos y reorientando su gasto público para obtener ventajas competitivas (Ruiz y Boccardo, 2014; Montero, 1997). En otras palabras, la acción estatal contribuyó a construir una institucionalidad favorable para los patrones de acumulación imperantes en el país (Undurraga, 2014; 2016).

Si en dictadura se llevaron a cabo las olas de privatizaciones y las grandes reformas neoliberales, en democracia se subsidiaron los precios de insumos y maquinarias importadas por empresas chilenas desde el exterior, se invirtió en programas de capacitación laboral para aumentar la productividad del trabajo, y se realizaron transferencias monetarias directas a algunas actividades económicas – como el caso paradigmático de la industria forestal - (Barbero, 2018; Undurraga, 2014)¹². Por lo demás, la reinstalación de la democracia, la aceleración del crecimiento en un marco de estabilidad institucional, y la firma de acuerdos de libre comercio en los noventa redundaron en la reducción del riesgo de inversión en el país y, por consiguiente, en el acceso de parte del gran empresariado a fuentes internacionales de financiación (Barbero, 2018). Todo esto se da en un contexto de globalización neoliberal en el que liberaliza el comercio mundial, se deslocalizan las actividades económicas, y se segmentan los procesos productivos contribuyendo a la formación de cadenas globales y flexibles de valor (Castells, 2004; Gereffi, 2014).

En este marco, se termina institucionalizando un patrón de acción estatal favorable al gran empresariado, el cual se posiciona como agente económico fundamental en la economía nacional (Ruiz, 2015). Con el objeto de defender sus intereses como agentes del sector privado, estos grupos económicos comienzan a construir hegemonía en ámbitos económicos, culturales y políticas de manera mucho más activa (Ruiz y Boccardo, 2014; Montero, 1997).

Así es como se mantiene la tendencia de concentración económica en el modelo de desarrollo chileno y se comienzan a especializar los grupos económicos en diferenciados nichos de

¹² Para el año 2010 más de la mitad de las grandes empresas internacionalizadas chilenas tenía como accionista a una AFP (Finchelstein, 2012).

inversión, además de continuar relaciones de alianza económica con capitales internacionales. Todo esto permite el inicio de la expansión del gran empresariado local hacia los países vecinos (Majluf, Abarca, Rodríguez, y Fuentes, 1998). Se trata de una década de un crecimiento acelerado que marca una importante diferencia respecto de las décadas anteriores, permitiendo la focalización del gasto público para la reducción de la pobreza, aunque a expensas de los crecientes niveles de concentración y desigualdad económica en el país (PNUD, 2017).

2.3. Consolidación de la hegemonía empresarial a partir de los 2000

En la década del 2000 se consolida la hegemonía empresarial en Chile, aunque subordinada al capital financiero internacional. La figura del *holding* se institucionaliza como la expresión de alianzas empresariales de diversos sectores económicos y de las múltiples inversiones de los grupos económicos más poderosos, permitiendo resolver los potenciales conflictos entre diversas formas de acumulación de capital y aumentar la cohesión de la clase dominante en Chile (Undurraga, 2014; 2016). Así es como la estructura económica se concentra en un conjunto de empresas, controladas por grandes *holdings*, con una estructurada piramidal y la propiedad muy concentrada (Lefort, 2010).

¿Qué tendencias se identifican en esta década? En primer lugar, el empresariado se proyecta definitivamente hacia los mercados latinoamericanos¹³ y consolida posiciones en la economía mundial¹⁴, particularmente los grupos asociados al sector primario exportador – minería, agroindustria, industria pesquera, entre otras – y al sector de servicios – especialmente financieros -. Particularmente estos últimos son los que lideran este proceso de acumulación capitalista (Ruiz y Boccardo, 2014), aunque la tendencia indica que los principales grupos económicos diversifican sus inversiones. Esta estrategia de internacionalización dentro del continente, que ya se esbozaba en los noventa, responde a una necesidad de superar

¹³ Entre los países latinoamericanos, Chile es el que cuenta con una mayor dotación de multinacionales en relación con su PIB y el único que figura entre las *Top 20 Home Economics* elaborado por la UNCTAD para el año 2015 (Barbero, 2018).

¹⁴ Siguiendo a Barbero (2018), se entiende a la ‘empresa multinacional’ como una firma que lleva a cabo una inversión extranjera directa (IED), siendo propietaria o ejerciendo de algún modo el control sobre actividades que agregan valor en más de un país. Como señala la autora, la participación de los países en desarrollo en los stocks mundiales de IED fue aumentando progresivamente desde fines del siglo XX, alcanzando el 7% en 1990, el 10% en 2000, el 14% en 2014 y el 21% el 2015.

contradicciones propias del modelo de desarrollo chileno, que combina una alta concentración del poder económico y la riqueza con una baja demanda o consumo interno (Barbero, 2018).

Una segunda tendencia relevante tiene que ver con un mayor grado de articulación entre lo público y lo privado, particularmente en el diseño e implementación de servicios y programas solidarios. Tal es el caso de ‘Chile Solidario’ en materias de extrema pobreza e indigencia, del Plan Auge en materias de cobertura de salud y de las políticas de concesiones públicas en general, donde el Estado encomienda, vía contrato administrativo, a entidades privadas la organización y gestión de un servicio público – transporte, salud, educación, entre otras -. Se trata de lo que Ruiz y Boccardo (2014) denominaron como ‘capitalismo de servicios públicos’ basado en la acumulación por desposesión (Harvey, 2007); esto es, la mercantilización de servicios sociales básicos. Tal es el caso de ‘Chile Solidario’ en materias de extrema pobreza e indigencia, del Plan Auge en materias de cobertura de salud, y de las políticas de concesiones públicas en general, donde el Estado encomienda, vía contrato administrativo, a entidades privadas la organización y gestión de un servicio público – transporte, salud, educación, entre otras -.

Finalmente, una última tendencia relevante tiene relación con la consolidación de la articulación interna del empresariado en asociaciones gremiales como la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC). Estos niveles de cohesión interna, y el enorme poder de facto que representan estas organizaciones (Garretón, 2012), favorece la expansión de su hegemonía en el país (Ruiz y Boccardo, 2014). Si en el ámbito de la cultura algunos grupos económicos controlan universidades, centros de investigación, y medios de comunicación, en la esfera política hace varios años se están dando a conocer los cada vez más frecuentes casos de financiamiento irregular de la política y las prácticas de lobby, determinantes a la hora de discutir programas de gobierno y leyes relativas a asuntos económicos, ambientales o laborales de importancia nacional. Así es como se institucionalizan los mecanismos de presión del empresariado que ya se venían perfilando desde los noventa, como es el caso de los encuentros entre empresarios y políticos en el Centro de Estudios Públicos (CEP), o los seminarios ENADE realizados en Casa Piedra, donde se realizan balances de la política económica y el crecimiento anual. Se trata verdaderas instancias en donde el gobierno rinde cuentas ante el gran empresariado.

3. El mundo del trabajo en Chile

3.1. La ruptura del período desarrollista

A diferencia de las regiones centrales de Occidente, en Chile nunca existió una matriz productiva propiamente fordista. El modelo de desarrollo organizado y conducido por el Estado de compromiso, bajo las políticas de industrialización por sustitución de importación (ISI), supuso durante los años cincuenta y sesenta una modalidad de racionalización productiva alejada de las grandes inversiones en tecnologías y capital humano. Esto se debe a la ausencia de una base productiva industrial previa, con un empresariado nacional incipiente y una oligarquía terrateniente, aunque en declive, bastante robusta (Pinto, 1970). A esto, debe sumarse los estrechos márgenes existentes para ampliar el mercado interno y las dificultades para competir con éxito en mercados externos (Baño, 2003).

Así es como en este modelo de organización de la producción y el trabajo se puso el acento, más bien, en el control y el disciplinamiento de los trabajadores en el marco de pequeñas unidades productivas dependientes del Estado de Compromiso (Ramos, 2009; Stecher y Godoy, 2014). Los trabajadores organizados colectivamente presionaban por participar en el modelo de desarrollo chileno y exigían políticas de Estado proteccionistas y redistributivas (Gaudichad, 2015; Ruiz, 2012).

Por otra parte, este modelo estaba regulado por una legislación proteccionista, con importantes trabas para despedir a trabajadores¹⁵, elevadas indemnizaciones, y tarifados por rama para ciertas ocupaciones. Asimismo, la afiliación sindical era obligatoria y la negociación colectiva estaba permitida para todo tipo de sindicato y por rama de actividad. Por su parte, la regulación de la huelga – vigente desde el año 1932 - establecía el derecho a que ésta fuera indefinida y con prohibición de reemplazo de trabajadores (Mizala y Romaguera, 2001).

Con la crisis del Estado de compromiso y el advenimiento de la dictadura civil-militar, en su primer lustro (1973-1978), se genera una desregulación de facto de la anterior legislación proteccionista. Las políticas de Estado involucraron la represión de las dirigencias sindicales y la prohibición de la negociación colectiva - declarando a las huelgas como ‘ilegales’ -. Además, se realizaron despidos masivos por ‘necesidades de la empresa’, y se establecieron salarios por decretos-ley (Mizala y Romaguera, 2001).

Ya en el período comprendido entre 1978 y 1989, el Estado desregula formalmente el mercado laboral, dando pie a un nuevo marco institucional encarnado en el Plan Laboral de 1979. Este

¹⁵ En el año 1966 se introduce ‘ley de inamovilidad’, que impedía al empleador despedir sin una causa justificada (Mizala y Romaguera, 2001).

proceso se sitúa en el marco de la crisis de los años ochenta, en el cual se da un giro definitivo en la orientación sociopolítica del Estado. De manera prematura en relación con el concierto internacional¹⁶, el Estado impulsa una serie de reformas neoliberales que buscan instalar políticas monetaristas de liberalización de los mercados para suplir los déficit fiscales, transformar los patrones de crecimiento y abrir las economías nacionales al mercado internacional (Ruiz, 2012). Como se señala en apartados anteriores, la apertura comercial, las reformas de flexibilización y desprotección de las relaciones laborales y la reforma del sistema de pensiones, fueron los pilares básicos de un tipo de implantación radical y ortodoxa del neoliberalismo por parte del Estado (Hall y Lamont, 2013), como es el caso de Chile (Harvey, 2007).

En este contexto, el Estado lleva a cabo un proceso de privatización de las grandes empresas estatales chilenas, de apertura económica al mercado mundial y de reformas en el ámbito del trabajo. A diferencia de otros países latinoamericanos, estos procesos se sitúan en un contexto de crisis económica y dictadura militar (1973-1989). Por lo mismo, en Chile no hubo posibilidad de resistencia ni de negociación alguna sobre el carácter de las reformas neoliberales implantadas desde el Estado (Narbona y Páez, 2014).

Así es como, en el marco de las transformaciones en el mundo de la producción y el trabajo que comenzaron su curso en los años ochenta, se identifican cuatro tendencias relevantes que se han ido consolidando hasta la actualidad. Entre las más importantes, cabe mencionar la desregulación y flexibilización de los mercados laborales; la redefinición del carácter del Estado como garante del nuevo protagonismo que adquieren los grupos económicos al alero de la financiarización de la economía (Ruiz y Boccardo, 2014); el crecimiento del sector de servicios y comercio en desmedro del sector industrial (León y Martínez 2001), y el aumento de la participación laboral femenina (PNUD 2010).

3.2. La institucionalización de un ‘nuevo’ modelo de relaciones laborales.

El paquete de reformas laborales de 1979 implicó la instalación de ciertos ejes fundamentales que se basan en el principio neoliberal de que los sindicatos ya no podían formar parte relevante del modelo de relaciones laborales en Chile (Ugarte; 2014; Mizala y Romaguera, 2001). Las

¹⁶ Recién en el año 1989, en el llamado ‘consenso de Washington’, se consignan los principales lineamientos de las reformas neoliberales que se implementarán en el resto de América Latina, con relativos y variados grados de resistencia, durante los años noventa (Ruiz, 2012).

herencias que, hasta la fecha, han marcado al modelo de relaciones laborales son: (1) El reemplazo de la tradicional negociación colectiva por rama de la producción por un tipo de negociación descentralizada a nivel de empresa. Actualmente, para negociar de modo interempresa se necesita la venia del empleador lo que, en la práctica, es improbable. (2) Se prohíbe la negociación colectiva a funcionarios públicos y trabajadores a plazo fijo o por obra. (3) Se equipara a los sindicatos con los grupos de trabajadores reunidos para el solo efecto de negociar colectivamente - como sujetos intervinientes de la negociación colectiva -, fomentando la competencia entre ambas organizaciones. (4) Se permite el reemplazo de trabajadores en huelga, dando lugar a una huelga que no paraliza. (5) Se permite el libre despido de parte de la empresa. (6) Se excluye la posibilidad de negociar colectivamente aquellas materias que restrinjan o limiten la facultad del empleador de organizar, dirigir, y administrar la empresa y aquellas ajenas a la misma. (7) Se instala el régimen de subcontratación en el trabajo.

De acuerdo a Mizala y Romaguera (2001), desde los años noventa hasta la década del 2000, el Estado realizó modificaciones menores a la normativa del trabajo. Por una parte, si bien se consigna que todo despido debe ser justificado, se reestablece la causal de justificación por ‘necesidades de la empresa’, lo que otorga gran flexibilidad a los empleadores para ajustar el número de trabajadores en situaciones de crisis. Por otro lado, se mantuvo la regulación de la actividad sindical, sin modificar la afiliación voluntaria, aunque disminuyendo los quórums necesarios para formar sindicatos, además de fortalecerse los fueros sindicales para evitar represalias contra sus líderes (Mizala y Romaguera, 2001). De esta manera, las reformas llevadas a cabo por los gobiernos de la Concertación mantienen incólume el modelo de relaciones laborales instaurado por el Plan Laboral.

Desde el año 2000 hasta la fecha, sólo cabría mencionar dos reformas que, pese a su mentada importancia en los discursos de gobierno, tampoco modifican sustantivamente el modelo de relaciones laborales instalado desde el Plan Laboral de 1979. Éstas son: (1) la ley 20.123 del año 2007 que instala un régimen de responsabilidad solidaria en la subcontratación; (2) la reforma laboral del año 2016. Por su parte, la ley de subcontratación establece un régimen en que las empresas principales o mandantes tienen mínimas responsabilidades sobre el comportamiento laboral de las empresas contratistas. De esta manera, en términos concretos, permite que el trabajador pueda entablar una demanda indistintamente en contra de su empleador directo o la empresa principal, particularmente en materias de seguridad y salud (Echeverría, 2013).

En cuanto a la reforma laboral reciente, la principal modificación se puede apreciar en materias de negociación colectiva, y tiene que ver con la llamada ‘adaptabilidad pactada’ que amplía las materias a negociar – como los sistemas excepcionales de jornada de trabajo -. La discusión sobre este punto apunta a las posibilidades que tiene el empleador de presionar a los trabajadores para aceptar la extensión de su jornada laboral, considerando el superior poder objetivo que aquél tiene sobre éstos en las negociaciones bilaterales (Castillo y García, 2016). Por otro lado, se aumenta el quórum necesario para la constitución de sindicatos - al 50% de los trabajadores de la empresa -, lo que puede implicar dificultades para los trabajadores de pequeñas empresas (con menos de cincuenta trabajadores) (Durán, 2016).

Más allá de estas modificaciones, en lo que respecta a los pilares principales del Plan Laboral, los cambios son menores. La reforma mantiene la exclusión del trabajador de la organización y administración de la empresa, no elimina a los grupos negociadores que se constituyen por fuera del sindicato, sigue determinando que la negociación colectiva se restringe al nivel de la empresa, y se mantiene la posibilidad de ‘reemplazo’ a través de la figura de ‘servicios mínimos’ durante la huelga (Castillo y García, 2016; Durán, 2016). En definitiva, estas reformas neoliberales institucionalizan un modelo de relaciones laborales que desmantela el viejo sistema de protección en el trabajo y que excluye a los trabajadores de la participación en políticas productivas y aspectos organizacionales en la empresa.

3. 2. ¿Postfordismo? Configuración de la estructura productiva y laboral chilena en el contexto regional

Las transformaciones en el mundo de la producción y el trabajo, institucionalizadas en el Plan Laboral de 1979 y las posteriores reformas, supusieron la desregulación de los mercados y la redefinición del carácter del Estado como garante del nuevo protagonismo que adquieren los grupos económicos y las grandes empresas (Ruiz y Boccardo, 2014).

En el marco de los procesos de tercerización, la investigación de Abramo, Montero y Reinecke (1997) muestra que una de las características más importantes del mercado laboral chileno y latinoamericano es la constitución de cadenas productivas fragmentadas como estrategia para externalizar riesgos y bajar los costos de producción. Ahora bien, existen diferencias sustantivas en cuanto a salarios y condiciones de trabajo en las distintas posiciones de las cadenas de producción. A medida que las empresas contratistas o proveedoras se alejan de la corporación principal, los trabajadores obtienen no sólo peores salarios, sino que además sus condiciones laborales se deterioran. Así entonces, se aprecian circuitos positivos de retroalimentación entre

empresas productivas y trabajadores calificados, así como circuitos negativos entre empresas de baja productividad y trabajadores menos calificados (PNUD, 2017).

En la mayoría de los casos, los encadenamientos productivos han obedecido a una estrategia de externalización de costos y de transmisión de responsabilidades asumidas por la propia mano de obra. En estos encadenamientos se sitúan en el centro las grandes empresas dinámicas - en algunos casos con alta incorporación tecnológica -, y en la periferia se van posicionando desde empresas medianas formales hasta pequeñas empresas con mayores grados de informalidad, incorporando talleres de distintas dimensiones - llegando incluso a involucrar formas de trabajo a domicilio - (Abramo et. al, 1997).

De esta manera, el sostén de este encadenamiento conllevaría precarización del trabajo y relaciones asimétricas de poder entre los distintos eslabones de la cadena. Los productores externalizados, en su mayoría empresas contratistas, en la práctica no concurren al mercado, sino que sólo satisfacen necesidades de empresas, siguiendo sus instrucciones técnicas y ateniéndose a sus estándares de calidad y productividad impuestos. Por lo demás, las empresas contratistas encadenadas generalmente son pequeñas y medianas empresas que tienden a desaparecer por insolvencia, ruina, o cambios de giro económico para adaptarse al mercado (Ruiz y Boccardo, 2014; Henríquez y Riquelme, 2006). Esto quiere decir que el trabajo encadenado es de carácter precario, lo que involucra inestabilidad, baja remuneración y disminución de la parte fija del salario y aumento de la porción variable vinculada a la producción, exclusión de beneficios sociales, duración de jornadas de trabajo excesivamente pequeña o elevada, y escasas posibilidades objetivas de ejercer derechos sindicales o negociar colectivamente (De la Garza, 2002).

En este marco, a diferencia de la perspectiva de especialización flexible altamente cooperativa y estable, como sostienen Piore y Sabel (1990), en Chile y América Latina se acentuaría la flexibilidad precarizadora que obedecería a una lógica de reducción de costos de la empresa y externalización de conflictos laborales (Antunes, 2005). Se produce una nueva división del trabajo mediante cadenas de subcontratación que van articulando empresas y segmentos productivos más o menos formalizados. Por lo general, la literatura latinoamericana identifica a la 'flexibilidad externa' (De la Garza, 2002) o 'flexibilidad espuria' (Abramo et. al, 1997) como la segmentación de trabajadores de primera y segunda categoría que se van constituyendo a partir de su posición estructural en estos encadenamientos productivos.

Además de los encadenamientos productivos y de servicios, una segunda transformación relevante en las empresas chilenas es la introducción de nuevas tecnologías. Durante la década del 2000 se observó una tendencia creciente a utilizar la informática en la gestión de la empresa y el diseño de productos, así como a automatizar los procesos productivos; ello ha permitido reducir los tiempos muertos, ampliar la gama de productos, disminuir la mano de obra (Ramos, 2009). Ahora bien, existe una estrecha relación entre el tamaño de la empresa y el nivel de complejidad tecnológica. Las grandes unidades comenzaron a utilizar en mucha mayor medida maquinaria automatizada y renovaron sus productos sustancialmente, en contraste con las pequeñas que adoptaron nuevas tecnologías de forma parcial y paulatina (Abramo, et al., 1997).

Un tercer elemento para considerar es la escasa relevancia que se le ha asignado a la reorganización del proceso de trabajo. Si las empresas aumentaron el nivel de exigencia de calificaciones de sus empleados, esto se remitiría al requerimiento de operadores para nuevas tecnologías y a los esfuerzos en contratar equipos de gerencia (Díaz, 1995). Sin embargo, los departamentos de calidad más complejos están en el grupo minoritario empresas que han adquirido certificación ISO 9000, pues la mayor parte de las empresas monitorean la calidad sólo de la mercancía final. Además, las pirámides de jerarquías se mantienen en las empresas y las decisiones relevantes las toman las gerencias, con escasa consideración de la planta de trabajadores (Rodríguez, 2010). Por último, tampoco se han masificado los denominados círculos de calidad ni el trabajo organizado en equipos autónomos (Ramos, 2009).

Respecto a estos últimos aspectos, la literatura sobre ‘culturas organizacionales’ en América Latina y Chile ha arrojado evidencia sobre las desiguales prácticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH, en adelante) en la empresas (Elvira y Dávila, 2005; Pérez et al., 2012; Rodríguez, 2010). Por un lado, como parte de la profesionalización del *management* (Undurraga, 2012), se encuentra un conglomerado de profesionales con trabajos prestigiosos y que ocupan puestos relativamente estables en medianas o grandes empresas, donde primaría un modelo ‘soft’ de GRH, es decir, una gestión que considera a los trabajadores como “capital humano” indispensables para la competitividad de las empresas y que se enfoca, en particular, en desarrollar sus ‘habilidades blandas’, como la proactividad, flexibilidad, creatividad y el compromiso corporativo (Pérez Arrau 2008, Ramos 2014).

Por otra parte, se aprecia una proporción más amplia de trabajadores de sectores medios y bajos, que cuentan con empleos más inestables, donde impera un modelo ‘hard’ de GRH, según el cual los trabajadores son percibidos como elementos de ‘costo-efectividad’, más que como

recursos activos e indispensables en las corporaciones. Es en este amplio sector del mundo del trabajo donde se identifican características paradigmáticas de la organización del mundo laboral chileno como el paternalismo y el autoritarismo (Araujo 2016, Pérez Arrau 2008, Gómez y Rodríguez 2006; Ramos 2009, 2014; Rodríguez 2010).

El paternalismo y el autoritarismo se expresa en una serie de rasgos: escasas capacitaciones laborales (Ramos 2009; 2014), casi nula participación de los trabajadores en las decisiones que se toman en la empresa (Rodríguez 2010), desconfianza de parte de jefaturas en las habilidades y capacidades de los trabajadores (Ramos, 2014; Gómez y Rodríguez 2006; Rodríguez y Ríos 2009), discriminación al momento de seleccionar personal - según clase, género, edad u origen social - (Pérez Arrau 2008), concentración de responsabilidades en las jefaturas (Abarca et al. 1998), exigencias de permanente disposición y presencia física de los trabajadores (Araujo 2016; Rodríguez y Ríos 2009), desconfianza existente entre sindicatos y gerencias (Rodríguez y Ríos 2009, Rodríguez 2010), y la existencia de malos tratos entre superiores y subordinados (PNUD 2017, Araujo 2016).

Se trata del llamado paradigma ‘pesimista-fatalista’ que, según el estudio de Gómez y Rodríguez (2006), tendría una presencia hegemónica en el mundo del trabajo en Chile, particularmente en el sector privado del mercado laboral. En este paradigma de cultura organizacional se presenta un discurso rentista con orientación unívoca hacia el beneficio de la organización, justificando prácticas autoritarias, malos tratos y un estilo de liderazgo que se basa en la centralización de la toma de decisiones. Los trabajadores son sujetos a controles estrictos bajo el supuesto de que la productividad aumenta en la medida en que crecen los niveles de supervisión directa y las cantidades de trabajo realizado – extensión de jornadas laborales - (Ramos, 2014; Gómez y Rodríguez 2006).

Desde esta perspectiva, Enrique De la Garza (2013) sostiene que, si es que alguna vez hubo algo como ‘fordismo’ en América Latina, no se estaría sustituyendo por una utopía posfordista. Tan sólo los empleados y trabajadores de planta de empresas de punta tendrían, hasta cierto punto, autonomía relativa, calificación, compromiso con los objetivos de la empresa, y posibilidades de participación en la definición de rutinas de trabajo y otros aspectos de gestión de la empresa. Pero tal segmento de trabajadores es minoritario en América Latina pues, más bien, la nueva fisonomía del trabajo asalariado flexible sería de carácter precarizado-

Por otro lado, tales trabajadores estarían sujetos al denominado *managemenet by stress* (Antunes, 2005), toda vez que están sujetos a lógicas de presión continua, de polivalencia - realización de múltiples tareas - y de racionalización permanente para reducir los tiempos de producción y, simultáneamente, incrementar la producción efectiva (Ramos, 2009). Se trata de la aplicación de los controles permanentes de calidad – *Total Quality Management* y *Just In Time* -, que terminan generando problemas de estrés y deteriora las condiciones laborales y de salud de los trabajadores. Esto se produce por la transferencia de las responsabilidades de la elaboración de calidad de producción, anteriormente asumidas por la gerencia científica, hacia los trabajadores (Ramos, 2009).

En definitiva, dentro del contexto latinoamericano, el nuevo modelo de relaciones laborales chileno está atravesado por procesos de flexibilización que han fortalecido la capacidad de las empresas para definir las relaciones laborales - controlando los costos asociados al factor trabajo - (Abramo et al., 1997). Se desmantelan los sistemas de protección social, se erosionan las formas colectivas de organización y negociación colectiva, y se individualizan las relaciones laborales (Mizala y Romaguera, 2002; Ramos, 2009; Ugarte, 2014). Esto ha ido de la mano con la expansión de la externalización, la subcontratación y los empleos temporales (Henríquez y Riquelme, 2006), el aumento de los ritmos y de las horas de trabajo debido a las presiones para acelerar los procesos de producción (Ramos, 2009), y la permanencia de culturas organizacionales de carácter paternalista y autoritario, lejos de los idearios normativos de participación, compromiso y horizontalidad de las nuevas técnicas de GRH (Rodríguez, 2010; Pérez Arrau, 2008; Gómez y Rodríguez, 2006).

En esta línea, existe evidencia que prueba que el crecimiento económico y la creación de empleos en Chile no se han traducido en ‘trabajo decente’¹⁷. Para la gran mayoría de los

¹⁷ Yendo más allá de los problemas del crecimiento económico y el desempleo, en las últimas décadas se ha vuelto a discutir sobre ‘calidad del empleo’, en el marco de la agenda de ‘Trabajo Decente’ impulsada por la Organización Internacional del trabajo (OIT) en el año 1999. En un principio, el ‘Trabajo Decente’ fue definido como aquel trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos son protegidos y que cuenta con remuneración adecuada y protección social (OIT, 1999). Sin embargo, debido a su definición amplia y ambigua, los estudios laborales han optado por la noción de ‘calidad de empleo’. Algunos contenidos que mide un empleo “de calidad” son el nivel de salarios, equidad de género, horas de trabajo, seguridad y protección social, diálogo entre los diversos grupos de interés (por ejemplo, en torno los procesos de negociación colectiva), oportunidades de capacitación y entrenamiento en el trabajo, respeto de códigos éticos en las relaciones laborales y protección de los derechos de los trabajadores a organizarse colectivamente (Burchell, et al., 2013).

trabajadores, esto se puede apreciar en la presencia de bajos niveles salariales (PNUD, 2017; Durán y Kremmerman, 2015), bajos niveles de inversión empresarial en capital humano (capacitaciones o entrenamientos) (Ramos, 2014), relaciones laborales sin protección social o contrato, e inestabilidad laboral debido a la escasa presencia de contratación indefinida (Ocampo y Sehnbruch, 2015). De ahí que se hable de 'precarización laboral' para una amplia gama de trabajadores en Chile (Julián, 2018; Henríquez y Riquelme, 2006), que generalmente se encuentran bajo el alero de pequeñas y medianas empresas que sobreviven encadenadas productivamente a unidades mayores (Abramo et al., 1997).

3.3. Organización y acción colectiva

Una de las consecuencias más importantes de estas transformaciones en el mundo del trabajo en Chile es la percepción de riesgo en el trabajo que, en muchos casos, conduce a la inmovilización. En base a evidencia empírica en la Región Metropolitana¹⁸, Ugarte (2014) sostiene que un 70% de los trabajadores considera que la defensa de sus derechos podría implicar el riesgo de perder su empleo, un 74% considera que un trabajador no gana nada con denunciar a la Inspección del trabajo los abusos que comete su empresa, y un 76% afirma que quienes acuden a denunciar a la Inspección terminan por perder su empleo. Lo anterior indica que la capacidad de la regulación estatal de las relaciones laborales – que descuida el potencial de la mediación colectiva vía sindicatos - es percibida por los mismos trabajadores como limitada.

Más allá de las denuncias a la Inspección del Trabajo, los estudios del trabajo generalmente ponen el foco en el observable sindical, considerando que estas organizaciones se han concebido tradicionalmente como herramientas redistributivas fundamentales (Hyman, 1981)¹⁹. Sin embargo, las condiciones estructurales e institucionales han condicionado las posibilidades de organización y acción colectiva en el país. Si la sindicalización alcanzó el año 2016 un 20,6% (Gattavara, 15 de enero del 2018), la cobertura de negociación colectiva apenas llega al 8%, muy por detrás de países como Argentina, Brasil y Uruguay (PNUD, 2017). A esto, hay que sumarle que, habiendo disminuido las tasas de sindicalización desde los años noventa

¹⁸ El *Segundo Barómetro de Abuso de Poder en Servicios Básicos y Trabajo*, realizado por Genera en 2010, que fue una encuesta representativa del Gran Santiago. Se encuentra su síntesis de resultados en: <http://www.ombudsman.cl/pdf/20100817121453.pdf>

¹⁹ De acuerdo al estudio de Landerretche, Lillo, y Puentes (2013), en Chile un trabajador afiliado a algún sindicato cuenta con alrededor de un quinto más de ingresos salariales que un trabajador que no se encuentra sindicalizado.

hasta la fecha, paralelamente, ha crecido considerablemente el número de sindicatos. Esto ha fragmentado la construcción de subjetividades en el trabajo, y las posibilidades de articulación de la organización y acción colectiva (Durán y Gálvez, 2016; Julián, 2013)²⁰.

Ahora bien, han emergido nuevas formas de organización y acción colectiva formando parte de un ‘nuevo sindicalismo’, marcado por las experiencias de trabajadores subcontratados del sector minero, forestal y portuario durante los años 2006 y 2007 (Aravena y Núñez, 2009; Gaudichaud, 2015; Leiva y Campos, 2013). Se trataría de un sindicalismo que le otorga importancia a la acción directa – fuera de los marcos regulatorios –, que se articula con experiencias similares de trabajadores de otras empresas, que se vincula a movimientos sociales, y que enarbolan demandas y consignas con mayores grados de politización, como es el caso del ‘fin al subcontrato’. Sin embargo, tales experiencias son minoritarias toda vez que sigue primando un sindicalismo tradicional y corporativo, vale decir, formas de organización colectiva que se limitan a negociar reajustes salariales y cuyas dirigencias suelen estar cooptadas por las directivas de empresas o de partidos políticos tradicionales (Julián, 2014), y cuyas dirigencias cuentan con bajos niveles de representatividad sindical (Gutiérrez, 2016). Así es como, más allá del mundo sindical, pareciera que en el mundo del trabajo en general priman bajos niveles de politización (Campusano et al., 2017).

Ahora bien, el análisis histórico de huelgas muestra que Chile vive actualmente un ciclo de mayor conflictividad laboral. Este aumento se explica fundamentalmente por el incremento de los trabajadores movilizados en el sector público y de los trabajadores movilizados en huelgas extralegales en el sector privado (Observatorio de Huelgas Laborales, 2016; 2017; 2018). Esto conlleva a preguntarse si acaso las nuevas subjetividades que se construyen en los procesos de trabajo están adquiriendo perfiles más conflictivos, rompiendo en alguna medida con el ideario del trabajo como un espacio frágil y riesgoso (Araujo, 2017).

4. La modernización del sector agrícola: la agroindustria y su pujante sector vitivinícola

El mundo del agro chileno ha experimentado profundas transformaciones desde mediados del siglo XX. La tradicional institución hacendal da paso a una economía agraria exportadora de

²⁰ El crecimiento del número de sindicatos refiere a una tendencia a la fragmentación y atomización de las capas trabajadoras, en la medida en que participan en organizaciones de menor tamaño y, por lo mismo, cuentan con menores posibilidades de éxito en las negociaciones colectivas (Durán y Gálvez, 2016; Julián, 2014). Esto obedece, en gran medida, al restrictivo marco regulatorio institucional que no contempla la opción de titularidad sindical en las empresas, abriendo la posibilidad de que se constituyan ‘grupos negociadores’ (Ugarte, 2014).

gran escala y plenamente inserta en las dinámicas de acumulación capitalista de la modernización neoliberal (Bengoa, 1983; Crispi, 1982; Gómez y Echeñique, 1986). En este escenario, emerge una nueva ruralidad donde el mercado vitivinícola adquiere un protagonismo inusitado.

4.1. Crisis de la hacienda en el contexto socio-histórico de la migración campo-ciudad, la reforma agraria y la modernización neoliberal

La institución hacendal constituyó, desde el siglo XVII hasta las reformas agrarias de principios de la segunda mitad del siglo XX, una institución social, económica, cultural y política fundamental en América Latina (Medina Echavarría, 1963). Desde una perspectiva económica, monopolizaba prácticamente toda la producción y comercialización de los productos agropecuarios (Gómez y Echeñique, 1986). Para ello, la hacienda estructuraba en torno a la figura del patrón, dueño de extensos territorios poblados por comunidades de inquilinos - labradores y peones -. Estos últimos, a cambio de tierras y protección, debían ser leales al patrón, pagar una renta en trabajo, y tributar buena parte de su producción personal.

Sin embargo, lejos de remitirse a una función meramente productiva, la hacienda concentraba el poder político y militar de las élites agrarias latinoamericanas (Medina Echavarría, 1963). Esta institución se basaba en un tipo ideal de autoridad basada en el ‘patronazgo’: más allá de las relaciones sociales de producción, el patrón domina a la totalidad de la vida hacendal: la familia, la moral, y la educación de toda la comunidad (Gómez y Echeñique, 1986). En definitiva, la hacienda constituía la base del poder hegemónico de las élites agrarias en el continente.

Un primer síntoma de la crisis de esta institución durante el siglo XX se puede apreciar en las olas de migración campo-ciudad a partir de los años 1930 y 1940 en Chile. Los hacendados se vieron obligados a retener a su mano de obra a través de la ‘asalarización’ y, en este marco, comenzaron a emerger los primeros conflictos que van a alterar la ‘paz social’ del mundo rural (Bengoa, 1983). Sin embargo, las élites agrarias seguían ejerciendo una influencia sustantiva en el concierto nacional y no existían las condiciones para que se profundizaran procesos de modernización en el campo. No sólo mantenían su poder para administrar y controlar el trabajo de sus inquilinos (Medina Echavarría, 1963), sino que gozaban de subvenciones estatales a la producción agrícola, y facilidades para adquirir créditos tributarios (Crispi, 1982). Así pues, el mundo del agro constituía un importante obstáculo a las políticas de industrialización que el gobierno comenzó a orquestar a mediados del siglo XX. La baja productividad de la hacienda

y el aumento de la demanda por alimentos, en un contexto migración campo-ciudad y de acelerado crecimiento demográfico, constituía un problema fundamental para los gobiernos de la época (Chonchol, 1976).

Por otro lado, en la medida en que sólo los trabajadores urbanos accedían a los beneficios del gasto social, la conflictividad social fue creciendo en el sector rural (Ruiz y Boccardo, 2011). En este contexto, se constituyeron los primeros sindicatos rurales que debían agrupar a diversos perfiles de trabajadores - de diversas haciendas, con o sin tierra; de temporada o permanentes - bajo la estricta vigilancia del patrón (Angell, 1974). Sólo una vez que se instala el voto secreto y universal en 1952 y se desarrolla con más fuerza la industria, a través de las políticas desarrollistas de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI), el poder social de las élites agrarias comienza a declinar y se fortalecen los sindicatos del mundo del agro. Agrupaciones políticas progresistas, como el partido radical, comienzan a buscar el apoyo de estas masas campesinas tradicionalmente cautivadas por la oligarquía agraria representada en el partido conservador (Angell, 1974).

En este contexto de fortalecimiento de los sindicatos rurales y declive del poder hacendal, durante los años sesenta se comienza a demandar con fuerza la necesidad de una reforma agraria que transformara el viejo régimen agrario (Gómez y Echeñique, 1986; Chonchol, 1976). En el año 1964, el gobierno de Frei Montalva impulsa una reforma que expropia miles de hectáreas a los grandes terratenientes desestructurando la concentración de la propiedad de la tierra. Las aguas de regadío son decretadas como bienes públicos y se termina con la prohibición sindicalización agraria. Posteriormente, el gobierno de Allende profundiza la reforma agraria, expropiando alrededor del 50% de los predios para ser redistribuidos (Chonchol, 1976). Al mismo tiempo, los sindicatos campesinos comienzan a presionar para que, junto a la repartición de tierras, puedan acceder a los beneficios del gasto social (Angell, 1974). En este nuevo escenario, la base material de la reproducción del latifundio se ve fuertemente mermada y las oligarquías agrarias pierden gran parte del sustento de su poder social, económico y político (Crispi, 1982).

Sin embargo, el golpe militar de 1973 alteró profundamente el panorama. Durante los primeros años de dictadura, se realiza una contrarreforma que devuelve el 29% de lo expropiado a los antiguos propietarios, se vende un 30% a grandes empresas, y un 30% fue asignado en parcelas de propiedad individual (Crispi, 1982). Posteriormente, se desarrollan una serie de reformas neoliberales que levantan barreras arancelarias hacia el mercado externo y que desindustrializan

la estructura productiva. La apertura económica empuja a los productores a modernizarse en términos de tecnologías y organización del trabajo. Debido a sus ventajas comparativas, este proceso posiciona al agro como un sector privilegiado frente al mercado externo, no dependiendo más de las demandas de la industria y recibiendo subvenciones directas del gobierno (Bengoa, 1983; Crispi, 1982).

Desde esta perspectiva, la nueva política económica es determinante en la configuración del panorama actual del agro (Valdés y Foster, 2005), en un contexto de globalización neoliberal, reorganización de las actividades en cadenas productivas y modernización de la gestión (PNUD, 2008). El gobierno vende las escasas agroindustrias de propiedad estatal, existentes previo a las reformas, e incentiva la entrada de actores privados al sistema a través de una serie de decretos leyes que agilizaron las transacciones económicas dando privilegios a grandes empresas para adquirir predios (Crispi, 1982). El sistema de inquilinaje, por su parte, se vuelve cada vez menos rentable para los latifundistas y los pequeños propietarios se ven forzados a modernizarse para aumentar su productividad o, de lo contrario, son absorbidos como mano de obra para las nuevas explotaciones agrícolas (Kay, 1995; Crispi, 1982). La falta de experiencia, de capital inicial y de divisas llevan a que sólo un pequeño porcentaje del pequeño campesinado logre mantener sus predios familiares (Rebolledo, 1997; Kay, 1995).

Con el retorno a la democracia, se profundizan las transformaciones en el incipiente sector agroindustrial. Se promueve el uso de tecnologías para favorecer la intensificación de la producción y se continúan abriendo mercados internacionales - tratados de libre comercio con países de Asia, América Latina, la Unión Europea y Estados Unidos -. El mercado externo se transforma en el eje principal de la inversión del sector agropecuario. La capacidad de integración a las cadenas productivas agroexportadoras se transforma en el principal indicador de éxito para las empresas del rubro (PNUD, 2008). De acuerdo a Vergara (2001), el ciclo positivo de crecimiento económico, la estabilidad política, un marco regulatorio favorable, la existencia de ventajas comparativas de recursos naturales, y la modernización de la gestión de los servicios públicos incentivaron la inversión privada en el emergente sector agroindustrial orientado a la exportación.

En este marco, se da paso a la denominada ‘agroindustria’ como unidad de procesamiento industrial de materia prima agrícola, gestionada bajo estándares empresariales, vinculada al sistema financiero y a otras ramas de la producción como el transporte, e inserta en las dinámicas del mercado internacional (Crispi, 1982; Valdés y Foster, 2005; PNUD, 2008). Así

como en el caso de la desconcentración de la industria manufacturera luego de las reformas neoliberales (Abramo et al., 1997), en la agroindustria se generan encadenamientos productivos que conectan a diversos proveedores y compradores, y donde el eslabón más fuerte lo constituye aquel que establece relaciones más dinámicas con el mercado internacional (Cid, 2001; Abramo et al., 1997). De este modo, los complejos agroindustriales adoptan estrategias de flexibilización de la producción, externalización, incorporación progresivamente de trabajo calificado - técnico y profesional - en las plantas, e intensificación del uso de tecnologías de punta (Foster y Valdés, 2005; Cid, 2001). Asimismo, se diversifica la producción de acuerdo con las demandas del mercado externo, lo que incluye desde productos que requieren poca elaboración - como excedentes de tala de madera - hasta productos de alta especialización, como el vino (PNUD, 2008).

4.2. La organización de la producción en la agroindustria chilena actual

Desde los años ochenta, la agroindustria chilena se ha expandido constantemente (Krørup, 2012; ODEPA, 2012). Así, por ejemplo, ha existido un aumento sostenido de las superficies de plantación de viñas viníferas y de frutas y hortalizas, y de la cantidad de plantas procesadoras (ODEPA, 2012; 2005). De este modo, el volumen y valor de la producción ha crecido progresivamente, y se ha orientado principalmente al mercado externo: más del 80% de las compañías exportan, en alguna proporción, sus productos (ODEPA, 2012).

Esta expansión se ha acompañado de acelerados procesos de urbanización, migración interna, diversificación de ocupaciones, y ampliación de servicios - electricidad, comercio y bancos -, además de los impactos que han tenido las tecnologías de información y comunicación - o TIC's - (Castro, 2012: 183; PNUD, 2008). La tecnología y conectividad ha aminorado las distancias existentes, así como transformado la calidad y densidad de las relaciones sociales (Canales, 2005). En el fondo, la estructura rural se ha transformado cualitativamente, lo que tiene como consecuencia geográfica el desdibujamiento de las fronteras entre campo y ciudad: redes de intercambio conectan poblados rurales cada vez más densos y urbanizados, y organizados en función de los complejos agroindustriales. Así pues, el mundo rural, y sus tradicionales arraigos en las relaciones vecinales y el parentesco (Gómez, 2008; Canales, 2005), se está viendo tensionado entre los procesos de modernización agroindustrial y las gestiones tradicionales del campesinado (Castro, 2012). Asimismo, la tecnología y conectividad ha aminorado las distancias existentes, así como transformado la calidad y densidad de las relaciones sociales.

Las transformaciones en este sector terminan consolidándolo como un rubro que, siguiendo los idearios de organización toyotista del trabajo, se encuentra integrado horizontalmente. Las fases de producción se dispersan en múltiples empresas especializadas: cosecha, elaboración, envasado, y transporte. En el fondo, la estrategia de externalización de la producción, mediante contratos comerciales entre empresas proveedoras y manufactureras, es una práctica recurrente en este sector (Agacino et al., 1995). Por ejemplo, la materia prima se obtiene de cosechas propias combinadas con compras a otros productores, o bien de la compra exclusiva a agricultores externos vía contrato comercial (FAO, 2012). En el mismo contrato se establecen los términos de intercambio, determinando incentivos o sanciones económicas que se aplican en caso de que el producto no se adecúe a las necesidades de la industria y a lo estipulado en el contrato (Cid, 2001).

Ahora bien, la empresa mandante suele otorgar créditos y apoyar el desarrollo tecnológico de las empresas encadenadas en la medida en que le permitan mantener sus niveles de producción de acuerdo con los plazos y necesidades consignadas. Esto puede traer beneficios para los proveedores, toda vez que se reduce la volatilidad de los precios y se asegura un mínimo de retorno en la inversión (FAO, 2012). Sin embargo, esto también conlleva el costo de no poder acceder al mercado externo y, en muchos casos, tener escaso poder negociador: las grandes empresas pueden llegar a influir, incluso, en las decisiones de inversión de las proveedoras (Peppelenbos, 2005). En el caso más inusual de que las grandes empresas se orienten al mercado interno, el poder de negociación se desplaza hacia los supermercados, los cuales, al estar en relación directa con los compradores, adquieren la potestad de imponer plazos y precios a sus proveedores (Abramo et al., 1997).

4.3. La organización del trabajo en la agroindustria chilena actual

Las transformaciones productivas en la agricultura han involucrado cambios relevantes en el mundo del trabajo. El nuevo protagonismo de las grandes empresas agroexportadoras y los complejos agroindustriales transformaron las relaciones sociales y técnicas de producción agraria, desencadenando masivos procesos de proletarización rural (Caro, 2013). El empleo agrícola en Chile representa alrededor del 12% del empleo total en Chile, pero aumenta a un 22% aproximadamente si se considera el conjunto de actividades encadenadas a la producción agrícola, como el transporte y el comercio. La organización del trabajo en la agroindustria actual, por su parte, se puede aprehender, básicamente, en la división entre, por un lado,

empleados y trabajadores de planta, y, por otro, trabajadores subcontratados y de temporada (FAO, 2012).

Por su carácter novedoso y los altos niveles de precarización que suponen, el trabajo de temporada ha sido vastamente estudiado. Se trata de asalariadas agrícolas, por lo general mujeres, que se encuentran empleadas de forma estacionaria de acuerdo a los ciclos de producción y comercialización agrícola (Caro, 2013). Pueden trabajar en la fase de producción, realizando labores extractivas, o en la fase de ‘packing’, seleccionando, limpiando y embalando los productos. Más allá de que el trabajo de temporada dure entre cuatro y seis meses, los temporeros agrícolas se emplean periódicamente en los predios y el resto del año suelen emplearse como trabajadoras de casa particular, en el caso de las mujeres, o en la construcción, en el caso de los hombres (Caro, 2012, Valdés, 2012).

La precarización del trabajo de temporada se puede apreciar en el hecho de que cerca de la mitad de esta fuerza de trabajo no tiene contrato (Caro, 2012). De esta manera, gran parte de los temporeros no tienen acceso a las prestaciones sociales endosadas al contrato: acceso a previsión social, seguridad frente a accidentes, vacaciones y derecho a la indemnización. Otro indicio de esta precarización tiene que ver con los bajos salarios y la flexibilidad salarial. En muchos casos, los ingresos son variables en la medida en que se paga por unidad. Esto puede llevar a casos en que los salarios sean más bajos que el mínimo legal (Kay, 1995).

Finalmente, la constante rotación de la mano de obra hace prácticamente imposible formar organizaciones sindicales que puedan negociar condiciones salariales y laborales con el empleador (Falabella, 1990; Venegas, 1995). De todos modos, cabe mencionar que sí se han formados organizaciones sociales de trabajadores, de mujeres, de pobladores rurales, así como de sindicatos de trabajadores temporales. Sin embargo, la participación es escasa y se concentra en sindicatos independientes y en transitorios o eventuales. Estas organizaciones, más que llevar a cabo negociaciones colectivas y acciones de tipo reivindicativa funcionan como instancias de ayuda mutua, acompañamiento y asesoría legal (Riquelme, 2015). Entre las grandes organizaciones de asesoría y acompañamiento cabe destacar la Asociación de Mujeres Rurales e Indígenas (ANAMURI)²¹, la cual ha adquirido un notorio protagonismo en tanto amplio movimiento social de resistencia antineoliberal (Valdés et al., 2017).

²¹ La trayectoria de ANAMURI está ligada a la construcción de las demandas de las temporeras y de las denuncias de las condiciones de trabajo, que se remontan a los años de la dictadura, unida a un largo proceso de

Además del trabajo de temporada, otra modalidad precarizada de trabajo en la agroindustria son los subcontratados. La subcontratación se comienza a extender en los años ochenta, a través de la figura de los ‘enganchadores’, reclutadores informales que en muchos casos eran miembros de la comunidad, o de organizaciones parroquiales o políticas que movilizaban sus redes de contacto para intermediar, a cambio de una comisión, entre el trabajador y la empresa²². Hasta la actualidad, esta forma de subcontrato es bastante común en el sector, pues permite a los empleadores contratar mano de obra de determinadas características, según las recomendaciones de la comunidad (Cid, 2001). Así pues, más de un 30% de las explotaciones agrícolas tiene trabajadores subcontratados a través de enganchadores o contratistas (Caro, 2012). La precarización de este trabajo se aprecia, en muchos casos, en los bajos salarios y en el incumplimiento de las obligaciones, de parte de los enganchadores, en materia de seguridad social y laboral (Calderón, 2014).

Los trabajadores permanentes, por su parte, suelen realizar laborales que exigen mayor calificación y utilización de maquinaria compleja (Lara, 2001). La literatura ha evidenciado que en Chile corresponden a aproximadamente entre 150.000 a 190.000 trabajadores, y alcanzan hasta a la mitad de la fuerza de trabajo del sector - en temporada baja - (Caro, 2012). Se trata de un grupo masculinizado (Caro, 2012; 2014), mayoritariamente de obreros y operarios, y en menor medida de cuadros profesionales, técnicos y administrativos (PUC, 2011; ODEPA, 2012). A diferencia del trabajo de temporada y subcontratado, los trabajadores de planta suelen tener salarios más altos, mejores condiciones laborales, más información respecto a derechos laborales, e indicadores más altos de satisfacción con el empleo y mayor participación en organizaciones sindicales (CEDEM, 2005). De acuerdo con el estudio del Valle de Pangue de Calderón (2014), el trabajador permanente suele habitar en el mismo territorio donde trabaja, emplearse en empresas con mayor poder de mercado y tener bajas tasas de rotación laboral.

autonomización de las mujeres de las centrales sindicales campesinas que nacieron al alero de la Reforma Agraria. Esta organización ha apoyado a las organizaciones de temporeras y vecinas a nivel local, tanto en problemáticas laborales como en otros aspectos relevantes en sus vidas cotidianas, como la escasez hídrica causada por la apropiación del agua por parte de las empresas. Además, ha instalado en el debate público otros problemas más allá de los derivados de las condiciones del trabajo asalariado precario, como el extractivismo existente en zonas de pesca, la violencia contra comunidades indígenas en territorios con plantaciones forestales, entre otros (Valdés, et al. 2017).

²² Esta figura intermediaria también podía cumplir funciones de transporte o, incluso, supervisión y administración del trabajo dentro de la empresa (Cid, 2001).

De todos modos, de acuerdo a las estimaciones de Riquelme (2015) en las regiones de O’higgins y del Maule, la participación de la franja de trabajadores permanentes en organizaciones sindicales sigue siendo muy baja y las negociaciones colectivas se restringen a cuestiones económicas mínimas como el reajuste del Índice de Precios del Consumidor (IPC). Considerando al sector agroindustrial en su conjunto, la organización del colectivo de asalariados agrícolas es una de las más bajas del país, llegando la tasa de sindicalización de la rama apenas al 4,7% durante el 2014 - último año para el cual hay registro – (Dirección del Trabajo, 2015).

Pues bien, más allá de la diferenciación entre trabajadores temporales y permanentes, algunos estudios señalan que, independiente de que los vínculos patronales hayan sido formalmente reemplazados por las fuerzas impersonales del mercado (Kay, 1995), la agroindustria presenta formas organizacionales propias de la dominación patronal, tales como la alta desigualdad en la distribución del poder, el carácter arbitrario de las regulaciones, y la importancia que tienen las redes informales para la consecución de beneficios al interior de la empresa (Peppelenbos, 2005). Así pues, las relaciones laborales al interior de la agroindustria suelen ser jerarquizadas y autoritarias, aspecto que se puede apreciar en las persecuciones abiertas a trabajadores que expresan voluntad de organizarse colectivamente. El ambiente laboral al interior de las empresas, particularmente donde se concentran trabajadores de temporada, es bastante hostil debido a la competencia generada por la desregulación y la arbitrariedad de los supervisores en la asignación de recompensas (Saldaña, 2007).

En definitiva, además de la estratificación de la producción en los distintos eslabones de las cadenas productivas señaladas en el apartado anterior, se puede apreciar una fuerza de trabajo segmentada entre trabajadores temporales y permanentes, con características y funciones laborales distintas, que se insertan en relaciones laborales altamente jerarquizadas y autoritarias.

4.4. La industria del vino

La industria del vino chilena comercializa un producto variado y que tiene un mayor valor agregado en relación a *commodities* como el cobre, la harina de pescado y la celulosa, considerando su ‘denominación de origen’ y los procesos técnicos que conllevan su elaboración (Lacoeste, 2005; Vergara, 2001). Esta industria se ha ido instalando como uno de las más dinámicas del país, llegando a estar entre los diez productos más exportados del país (DIRECON, 2018). Así es como Chile se encuentra dentro de los diez principales productores mundiales de vino y dentro de los cinco con mayores niveles de exportación (ODEPA, 2018).

Si en 1984 sólo el 2% de la producción se destinaba a los mercados externos, el 2000 esta cifra superó el 55% (Vergara, 2001). Y desde el 2000 hasta la fecha, el flujo de exportaciones de vino a granel y embotellado también ha ido al alza (ODEPA, 2018).

La industria del vino mundial cuenta con un mercado muy competitivo, por lo que resulta indispensable que las grandes firmas operen estratégicamente. De acuerdo a autores como Vergara (2001) y Liberman, Baena y Moreno (2009), las estrategias empresariales en el mercado vitivinícola de exportación se centran en cuatro ejes principales: (1) La diversificación geográfica de las actividades productivas y su integración vertical. Las empresas buscan zonas climáticas que reduzcan riesgos asociados a las actividades agrícolas y que permitan experimentar distintos tipos de cepas. (2) La orientación hacia vinos de alta gama, pues le otorga prestigio a la compañía, lo protege de eventuales “guerras de precios”. Además, el consumo de vinos de calidad ha ido aumentando a nivel global. (3) Inversiones en distribución permiten a las compañías acceder a mercados emergentes, amplios y en expansión. En esta etapa es donde se obtiene el mayor poder negociador y el mayor margen de precios relativos. (4) Inversiones en tecnologías, gestión de calidad y capacitación de personal, para garantizar estándares internacionales. (5) Inversiones en marketing y publicidad orientadas a mejorar la imagen vitivinícola de sus marcas y del país donde provienen y así evitar que los productos se conviertan en meras *commodities*. (6) La generación de las alianzas estratégicas entre corporaciones vitivinícolas y distribuidoras, con el objeto de diversificar actividades, contar con presencia en distintos mercados y mantenerse estables en el marco de mercados competitivos - guerras de precios y alzas de barreras comerciales -.

La modernización del mercado vitivinícola chileno comenzó en los años ochenta, luego de la crisis económica de principios de década que afectó especialmente al sector. Este desarrollo se acelera en los noventa, iniciando un ciclo de apertura a los mercados internacionales. La tendencia exportadora es fomentada por la apertura de la economía nacional al comercio global, la disminución en el consumo y precio del mercado interno, subsidios estatales a la exportación, la baja de tarifas aduaneras para la importación de maquinarias, además de otros factores coyunturales del mercado global (Vergara, 2001).

Así entonces, con el objeto de producir vino frutoso y aromático de acuerdo a los estándares de consumo de Europa y Estados Unidos, se desarrolla en los ochenta un nuevo patrón de vinificación, elaboración, conservación y envasado (Vergara, 2001). Este proceso involucra optar por enormes inversiones en infraestructura, tecnologías y bodegas, gestión de calidad,

capacitación de personal, gestión comercial y de marketing internacional, además de reorganizar la estructura corporativa de manera vertical (Lieberman et. al, 2009)²³.

Sólo algunas viñas siguen ese camino y, gradualmente, ya en los años noventa, se comienza a concentrar el mercado vitivinícola de exportación. Se consolidan viejos y nuevos grupos económicos en el sector, muchos de los cuales constituyen los holdings más poderosos del país²⁴, y varias viñas se transforman en sociedades anónimas, pasando a cotizar sus acciones en la Bolsa de Comercio con el objeto de disponer de dinero para seguir invirtiendo en modernizaciones técnicas (Bustos, Torres y Willington, 2007). Las principales marcas de vinos chilenos siguieron una estrategia de oferta variada - múltiples cepas -, bajo precio relativo y buena relación precio/calidad – ‘vino bueno y barato’ -, aunque posteriormente el foco se comenzó a poner en los vinos de mayor calidad²⁵ (ODEPA, 2018; Deshpandé, Herrero, y Reficco, 2008; Bustos et al., 2007). Además, resulta central la asociación de estas grandes viñas con instituciones privadas – universidades y centros de investigación – y estatales, como como ProChile, Corfo, y el Ministerio de Agricultura en general (ODEPA, 2018; CONICYT, 2007; Vergara, 2001). Estas últimas han desempeñado un rol fundamental en la promoción de la ‘marca país’ en mercados internacionales y en apoyar financieramente a las grandes viñas para la adquisición de nuevas tecnologías y el desarrollo de programas de formación técnica.

La modernización del sector atrajo un importante crecimiento de las inversiones nacionales y extranjeras. De acuerdo a Vergara (2001), el aumento de inversiones se explica por tres factores fundamentales, algunos de los cuales se relacionan estrechamente al mencionado fomento

²³ Los procesos de concentración de mercado van de la mano con la emergencia de grandes compañías integradas verticalmente, con un organigrama predefinido que permite identificar posiciones y funciones en la estructura corporativa. Una organización vertical tiene un aspecto de pirámide; en la parte superior se encuentra el presidente de la compañía o el director general, y luego vienen gerencias y subgerencias de áreas específicas, con sus respectivos departamentos compuestos de una serie de mandos medios y supervisores (Lieberman et al., 2009).

²⁴ Se trata de los grupos económicos más grandes del país, algunos de los cuales invierten en diversos rubros económicos de la economía nacional e internacional, entre ellos el vitivinícola. Algunos casos son: (1) Viña San Pedro, que desde 1994 tiene de principal accionista a CCU, perteneciente al Grupo Luksic. (2) Viña Santa Rita, que en 1982 fue adquirida por Ricardo Claro y pasa a formar parte del Grupo Económico Claro. (3) Viña Concha y Toro, controlada desde 1957 por el que posteriormente se conocería como Grupo Económico Guisasti-Larraín. (4) Viña Santa Carolina, desde el año 2004 controlada por el Grupo Económico Larraín-Cruzat.

²⁵ Más allá de esta tendencia general, es importante acotar que el éxito de las exportaciones varía de acuerdo a los perfiles corporativas. Si algunas empresas han preferido insertarse en base a vinos de calidad media y precios competitivos, las boutiques lo han hecho se han centrado en la exportación de vinos de alta gama más costosos.

agroexportador impulsado desde el Estado. (1) En el ámbito del mercado internacional, se abre la competencia del mercado vitivinícola y emergen nuevas localizaciones diversificadas de producción. (2) En la industria local, existen importantes ventajas comparativas que favorecen el auge exportador agroindustrial en general, y vitivinícola en particular: La ubicación geográfica - suelos y clima -; la imagen de ‘país vitivinícola’; y costos de producción comparativamente bajos - recursos humanos calificados, con experiencia y bajo costo relativo -. (3) En cuanto a las políticas nacionales, se destaca el modelo de desarrollo basado en las exportaciones de sectores con ventajas comparativas y un marco regulatorio que ha otorgado seguridad y confianza a los inversionistas, otorgando créditos y subsidios estatales.

En este marco de acelerado desarrollo de la industria vitivinícola, se genera un proceso de ‘reterritorialización’ (Caro, 2013; 2014), pues muchos territorios tradicionalmente ganaderos se convierten en extensas plantaciones de viñedos. Gradualmente, algunos empresarios comienzan a potenciar su crecimiento y desarrollo tecnológico, adquiriendo predios de pequeños y medianos productores agrícolas, lo que va de la mano con procesos de concentración de enormes superficies de plantaciones concentradas en las regiones del Maule, del Libertador Bernardo O’Higgins y Metropolitana (ODEPA, 2018). Sólo algunos pequeños productores logran modernizarse y acceder a mercados externos²⁶, pues la mayoría termina encadenándose como proveedores de bienes y servicios a las principales firmas (Vergara, 2001). Así es como la entrada del gran capital a la industria vitivinícola expulsa a pequeños agricultores y ganaderos, produciendo procesos de ‘descampesinización’ (Caro, 2013; 2014).

Así pues, se abre paso a un desarrollo dual de la industria vitivinícola. Por un lado, se conserva un sector tradicional menos industrializado, compuesto por pequeños y medianos empresarios que, a excepción de las mencionadas boutiques centradas en vinos de alta gama, se enfrentan a importantes barreras para salir al mercado externo y dejar de depender de grandes empresas estratégicamente posicionadas. La falta de recursos financieros, las cantidades limitadas de existencia para su expansión, la falta de conocimiento y experiencia en gestión corporativa, y

²⁶ Como señala Vergara (2001), también aparecen nuevos inversionistas chilenos y extranjeros en la actividad, como enólogos o antiguas pequeñas viñas prestigiosas, que se orientaron al mercado externo como estrategia principal de desarrollo vendiendo productos costosos de alta calidad. Se trata de las llamadas “boutiques”, las cuales no compiten directamente con las grandes compañías vitivinícolas. Así es como las viñas se encuentran agrupadas en dos Asociaciones. Por un lado, la Asociación de Productores de Vinos Finos de Exportación, que congrega a boutiques y viñas nuevas. Por otro, la Asociación de Exportadores y Embotelladores A.G., que agrupa a viñas tradicionales de mayor tamaño y con mayor volumen de exportaciones.

el alto costo de viajar y participar en ferias comerciales son algunos de los obstáculos para acceder al mercado internacional (Wickramasekera y Bianchi, 2013).

Por otra parte, emerge un sector dinámico de alto desarrollo tecnológico y organizacional que exporta a mercados externos. Estas grandes compañías, en tanto tradicionales viñas modernizadas, establecen alianzas - *joint venture* - con prestigiosas firmas internacionales, generando cuantiosas ganancias económicas (Bustos et. al., 2007). Así, se forman las llamadas ‘regiones pivotaes’ en tanto zonas rurales modernizadas y orientadas a los mercados globales, con nuevas modalidades de organización y gestión territorial. De acuerdo al estudio de Caro (2014) en Casablanca, la comunidad local y los pequeños productores agrícolas no sólo estuvieron ajenos a este proceso de modernización, sino que, además, sufrieron los efectos negativos de la industria, como el déficit de agua, la erosión del suelo y los procesos acelerados y desordenados de urbanización. En el fondo, las riquezas generadas por la agroindustria vitivinícola no han redundado en un desarrollo hacia adentro en las comunidades.

Estas transformaciones traen consigo nuevas poblaciones migrantes motivadas por las nuevas ofertas de empleo. Ahora, la pregunta que surge es: ¿Qué tipos de trabajos se ofrecen? Como ya se señaló, las grandes empresas del sector vitivinícola externalizan gran parte de los procesos productivos, encadenando a medianas y pequeñas contratistas y enganchadores que emplean bajo modalidades atípicas de trabajo (Riquelme, 2000). De este modo, disminuye la proporción de trabajadores agrícolas permanentes de las grandes empresas, y aumenta la franja de subcontratados y temporales. Así, se difumina la vieja relación patronal directa y emerge un amplio mercado inseguro, inestable e informal. En palabras de Pamela Caro (2014), se trata de una “cadena de empeoramiento entre las categorías de trabajadores/as permanente, temporal directo y temporal intermediado” (p. 71). En sucesión histórica, se pasa de inquilinos o pequeños productores a trabajadores permanentes, luego a temporeros directos y, finalmente, a temporeros intermediados por contratistas.

El trabajo agrícola permanente, por su parte, es la fuerza de trabajo más privilegiada en el mercado. Se trata de un sector que se ha visto mermado frente a las prácticas de externalización de las empresas, pues la estrategia empresarial consiste en minimizar el uso de trabajadores permanentes sustituyéndolos por la contratación continua de trabajadores transitorios. Este sector se compone, en gran parte, por hombres con mayores niveles de calificación o experiencia trabajando en el rubro, en tanto tractoreros, aplicadores de agroquímicos, y regadores. Ahora bien, de acuerdo con Caro (2014) esta franja de trabajadores comparte

condiciones laborales precarias como la inexistencia de comedores y baños. Además, se suma la polifuncionalidad forzosa que muchos han debido asumir, haciéndose cargo de riegos y fumigación de plantaciones, entre otras tareas. Finalmente, y lo más relevante, el estudio de la autora muestra esta franja de trabajadores ha visto congelados sus salarios, lo que, sumado al ingreso de la mujer al mundo laboral agrícola, tensiona sus masculinidades y el rol de proveedores que se espera de ellos. Esto ha llevado a que muchos trabajen jornadas extraordinarias e, incluso, evalúan opciones de doble empleo informal.

Por otra parte, se encuentra la franja mayoritaria de trabajadores externalizados, bajo modalidades de trabajo a plazo fijo y/o estacional en contextos de mayor informalidad laboral. En relación a los permanentes, en estos trabajos se ocupa una mayor proporción de mujeres²⁷ y migrantes - nacionales y extranjeros -. Están menos regulados, tienen menor fiscalización, remuneraciones más bajas y condiciones laborales más precarias. Se trata de trabajos que, por lo general, requieren de menores grados de calificación formal y experiencia laboral en el rubro; por lo mismo, cuentan con menor prestigio (Riquelme, 2015).

Estos trabajadores rotan permanentemente de una faena a otra, de un empleador a otro, o inclusive de un trabajo rural a uno en la ciudad. Caro (2013) distingue tres tipos de temporeros: (1) los tradicionales que transitan entre el empleo y la inactividad, (2) los que tienen ocupación exclusiva, pero de manera discontinua, y (3) los que combinan en su trayectoria laboral anual empleos agrícolas y otros vinculados a otros rubros en centros urbanos. También se debe distinguir a los temporeros que trabajan para enganchadoras o contratistas, y quienes lo hacen para grandes empresas, pues los segundos suelen contar con mejores condiciones laborales que los primeros.

De cualquier manera, este sector del trabajo agrícola representa “la opción de los sin opción” (Caro, 2014: 56). La precariedad del trabajo agrícola temporal no es novedad, pero sí lo es el hecho de que este se masifique y feminice, lo que interpela a la familia y a la sociedad en su conjunto. De acuerdo con Caro (2013) y Riquelme (2015; 2000), la industria se aprovecha de la socialización de género de estas mujeres en tanto trabajadoras domésticas. Pese a que no tienen altos niveles educativos, cuentan con habilidades específicas que son apropiadas por la industria sin remuneración alguna. Así, el mercado se sirve de sus necesidades y expectativas

²⁷ De acuerdo con Caro (2013) y Riquelme (2000; 2015), el mercado laboral del vino segrega por sexo, pues, a menos que se postule a cargos de supervisión o control de calidad, solamente a las mujeres les exigen altos niveles de educación para acceder a empleos permanentes en el sector agrícola.

de inclusión al mercado laboral, independencia económica, y estatus en sus vidas privadas familiares.

Bajo estas condiciones, las posibilidades de organización colectiva en el mundo del trabajo agrícola temporal son escasas. En la literatura se aprecian varias barreras importantes: (1) los obstáculos legales para negociar colectivamente (Riquelme, 2015)²⁸. (2) La empresa contratista intermediara pasa a ser un ‘distractor simbólico del conflicto’ (Caro, 2013: 163). La extensión de la subcontratación no sólo permite a grandes empresarios reducir costos, sino que también disminuir focos de conflicto, desvinculándose de la realidad laboral del trabajador. (3) El carácter estacional del trabajo y la alta rotación existente en la agroindustria vitivinícola impide forjar lazos sociales relevantes (Caro, 2013). (4) Las estrategias coercitivas de la empresa, que actúan como un impulso a delimitar las aspiraciones de los trabajadores, tanto por obtener un mejor empleo como por la posibilidad de organizarse. Se trata de ‘listas negras’ que registran a los trabajadores conflictivos para que no sean contratados por empresas del sector, engaños en el sistema de pago, castigos extra-legales, entre otros (Baeza et al., 2017).

Todos estos obstáculos para la organización y acción colectiva se traducen en la individuación y fragmentación de estas capas de trabajadoras, las cuales carecen de soportes o recursos para optar por algo mejor (Willson y Caro, 2010). La precarización de sus trabajos se encuentra normalizada, pues cada cual busca hacerse cargo de sus propias trayectorias de vida enfrentando los cambios incesantes que acontecen - idea de ‘arreglárselas por sí mismas’ – en un contexto de alta informalidad a la hora de resolución de problemas y conflictos (Baeza et al., 2017).

Como señala Caro (2014), en este aspecto la situación de los trabajadores permanentes no es muy distinta. Frente a abusos y precarias condiciones laborales, ellos apelan al esfuerzo individual – ‘poner el hombro’ -, adaptándose a las reglas del mercado y mermando opciones de constitución de sujetos colectivos para la defensa de derechos laborales. Además, el hecho de que sus relatos estén permeados por la nostalgia de volver al modelo tradicional y patriarcal de familia - donde el hombre es el proveedor y la mujer se confina a las labores domésticas y de cuidado - los presiona a trabajar jornadas extraordinarias para mantener su estatus social. En

²⁸ De acuerdo con Riquelme (2015), a pesar de los esfuerzos por ofrecer posibilidades de negociación a los trabajadores del agro, especialmente los temporeros, la Ley N° 19.759 del 2001 preveía su fracaso desde que sólo dispuso una negociación cuyos procedimientos y plazos especiales de realizarla antes de treinta días al inicio de las labores agrícolas de temporada, sin derecho a fueros ni a huelga y al hecho de que la aceptación del proyecto dependa de la voluntad del empleador.

concreto, en lugar de reclamar sus derechos como trabajadores se cambian de empleador, o trabajan horas extra (Caro, 2013; 2014).

5. La emergencia de una empresa líder en el mercado vitivinícola mundial

El desarrollo y ascenso de la gran empresa vitivinícola ha sido vertiginoso. Desde hace ya varios años, es la primera exportadora de vino en América Latina y se sitúa dentro de las cinco corporaciones más grandes del mundo, liderando cadenas y redes globales de valor (Memorias Anuales de la Empresa, 2008-2017; Deshpandé, Herrero, y Reficco, 2008). La pregunta que surge inmediatamente es cómo una corporación que se inserta en un contexto económico periférico logró subir a este podio en la industria global del vino. Para responder esta pregunta, es menester volver brevemente a su historia.

5.1. Trayectoria de éxito de la compañía

Desde su fundación en 1883 por un importante empresario y político chileno, esta viña se caracterizará por su estrecho vínculo a la élite económica y política chilena. Su modernización es gradual y comienza en el siglo XX. En 1922, la compañía se constituye en Sociedad Anónima y amplía su razón social a la producción vitivinícola general. En 1933 sus acciones comienzan a ser transadas en la Bolsa de Comercio de Santiago y se efectúa la primera exportación (Memoria Anual de la Empresa, 2017).

Ya durante la segunda mitad del siglo XX se acelera el proceso de modernización. En 1957, entra al directorio un exitoso empresario cuya gestión sienta las bases productivas para la expansión futura de la viña, y ya en 1966 se elabora una de las marcas más prestigiosas de la viña, comenzando una etapa de elaboración de vinos más complejos. Según Barbero (2018), los principios de su estrategia fueron la integración vertical para producir vinos de calidad, apuntar al mercado externo - dados los límites del mercado chileno - y mantener una cartera de productos que abarcara todos los segmentos del mercado.

En los setenta y ochenta, por la crisis económica vivida durante el período de dictadura cívico militar en Chile, la empresa estanca sus niveles de producción. De todas maneras, a fines de los ochenta la compañía logra dar el gran salto hacia la exportación, comenzando a comercializar sus productos a países de la región. Ya en 1987 se lanza la primera cosecha del vino *premium* de la industria chilena del vino que le dará una fama internacional importante a la compañía.

En los noventa se comienza a producir un giro modernizador propiciado por una década de crecimiento económico y exportaciones favorables para la industria. Por un lado, la producción de vinos crece exponencialmente en el país, adquiriendo viñas y bodegas más pequeñas y acumulando gradualmente un gran poder de mercado interno. Por otra parte, también comienza en esta década la conquista de mercados internacionales estratégicos para la exportación: se instalan oficinas importadoras y comerciales en Estados Unidos, Europa y América Latina, además de la compra de viñas y bodegas en Argentina (Memorias Anuales de la Empresa, 2004-2017).

Ya con un mercado externo consolidado, la empresa comienza a cotizar sus acciones en la bolsa de Nueva York. Esta movida fue fundamental, pues la compañía gradualmente comenzó a atraer a diversos grupos inversores nacionales e internacionales, como bancos y compañías informáticas, que comienzan a adquirir acciones de la compañía (Memorias Anuales de la Empresa, 2004-2017). La reputación de la compañía se difunde por los circuitos de viñas más prestigiosos del mundo y, en 1997, se inicia una *joint venture* con una importante viña productora de vinos premium en Francia, permitiendo que la compañía incursione en el mercado de vinos de alta gama (Vergara, 2001).

Si los noventa fue una década clave en que la compañía crece exponencialmente en el país y el extranjero, a partir de los dos mil la compañía alcanza su apogeo como una de las empresas líderes en la industria global del vino. La compañía continúa aumentando sus exportaciones, abriendo nuevos mercados en Asia, y, en el 2001, se crea la primera filial de distribución fuera de Chile – en el Reino Unido -. De acuerdo con Vergara (2001), contar con el control de la distribución del vino en mercados internacionales permite romper con la dependencia de intermediarios y, por lo mismo, generar mayores ganancias para la compañía. Esto se vio reflejado en la tasa anual de 13% de crecimiento que obtuvo la compañía durante la primera década del 2000 (Deshpandé et al., 2008). Ya en la década del 2010, la compañía adquiere viñas y bodega en Estados Unidos para controlar todo el proceso productivo e instalarse definitivamente en ese mercado.

¿Qué factores explican la trayectoria de éxito de la compañía? Para responder a esa pregunta, primero es importante tener en cuenta que la propiedad de esta compañía pertenece mayoritariamente a un grupo económico chileno con enorme importancia económica, política y sociocultural en el país (Vergara, 2001). Es uno de los quince grupos con mayor patrimonio en Chile y, a diferencia de otros grupos económicos nacionales, su giro exclusivo es el vino –

recién en los últimos años se está diversificando -. Este grupo económico forma parte de un antiguo y renovado empresariado en Chile (Barbero, 2018), que ha logrado mantener su influencia histórica en la orientación y el carácter de las políticas de Estado relativas al agroindustria. Los principales accionistas que controlan este grupo económico²⁹ conforman parte de la vieja aristocracia castellano-vasca que, por su renovación en términos de gestión en el marco de la modernización gerencial que viven las grandes empresas del país a partir de los noventa (Undurraga, 2014), ha logrado mantener tener éxito empresarial y acaparar creciente poder y prestigio en las élites políticas y económicas nacionales.

Se trata de un poderoso grupo económico que ha logrado incidir notoriamente en instituciones y políticas estatales. Habiendo controlado durante varios años el directorio de la principal asociación gremial de vino - *Wines of Chile* – y, contando con una presencia importante en la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC)³⁰, la compañía ha obtenido convenios de producción y comercialización, créditos, subsidios, certificaciones y beneficios otorgados por instituciones gubernamentales como el Servicio Agrícola Ganadero (SAG) - dependiente del Ministerio de Agricultura -, ProChile – dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores -, y de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) – dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo -³¹.

Por otro lado, también deben considerarse las acertadas estrategias de gestión comercial y *management* corporativo que ha desplegado la compañía. Acá se deben considerar tres elementos. Primero, el control de procesos de trabajo estratégicos en la cadena de valor del vino le ha permitido a la compañía garantizar altos estándares de calidad para competir con ventaja en diversos segmentos del mercado. De especial relevancia resulta el control de la distribución y comercialización de productos, pues ello le ha permitido a la compañía tener mayor incidencia y control sobre los precios del vino.

²⁹ Este grupo económico controla alrededor del 70% de las acciones de la corporación, contando con varios representantes en la junta directiva – incluyendo a su presidente -, además de otras gerencias estratégicas de la corporación – partiendo por la gerencia general -. El resto de las acciones son controladas por otros grupos económicos nacionales e internacionales, principalmente del sector financiero.

³⁰ Un miembro de la junta directiva fue presidente de la CPC varios años.

³¹ Varios actuales y antiguos miembros de la junta directiva de la compañía han trabajado como asesores de la CORFO. Por lo demás, tampoco se deben descartar prácticas de *lobby* por parte de las principales asociaciones gremiales en el parlamento en torno a la discusión de leyes y regulaciones como Estauto Temporero y el uso de agroquímicos en los campos.

En segundo lugar, la junta directiva y la gerencia general han desarrollado una estrategia de marketing intensiva, instalando las principales marcas de vino de la compañía en mercados estratégicos del orbe, como el mercado británico, chino y norteamericano. Esto se acompaña de políticas de responsabilidad social y sustentabilidad que involucra temas de medioambiente – reducción de huella de carbono y de agua -, innovación tecnológica, desarrollo de comunidades locales donde se asientan sedes de la empresa, convenios con universidades e institutos de investigación, y gestión de proveedores y de los recursos humanos de la corporación. En estos aspectos, que componen el área de *Business Social Compliance Initiative* (BSCI), la compañía ha recibido múltiples reconocimientos que le han permitido legitimarse ante sus grupos de interés y posicionarse como una ‘empresa sustentable y de calidad’.

Finalmente, en los últimos años la compañía ha puesto el foco en los mercados de vino premium, lo que no sólo permite proyectar una mejor imagen en la industria global sino también “crecer en el segmento más dinámico y rentable del mercado” (Memoria Anual de la Empresa, 2017, p. 28). De este modo, la empresa busca ir más allá del mercado básico de vinos económicos en el que se ha insertado tradicionalmente la industria chilena del vino (Wickramasekera y Bianchi, 2013; Deshpandé, Herrero, y Reficco, 2008).

En definitiva, y en términos de Barbero (2018), la compañía ha recorrido los tres pasos fundamentales requeridos para que el camino de transnacionalización sea exitoso: exportar a través de un agente, establecer filiales comerciales, y finalmente, producir en el extranjero. Así entonces, con plantas industriales, viñedos y bodegas de vinificación en Chile, Argentina y Estados Unidos, filiales de distribución en múltiples países como Canadá, Brasil, México, Gran Bretaña, Suecia, Finlandia, Noruega, Francia, Sudáfrica, Singapur, China y Japón, y exportando vino a más de 150 países, para el año 2017 la compañía se consagra como la primera gran productora y exportadora de vino en América Latina, y una de las cinco más importantes del mundo³². Esto viene acompañado, en la última década, de numerosos premios y reconocimientos nacionales e internacionales (Memoria Anual de la Empresa; 2017; Reporte de Sustentabilidad, 2017).

³² De acuerdo a Barbero (2018), la compañía se encuentra en el lugar número treinta en el Índice de Internacionalización de América Economía en los años 2015 y 2016, siendo la octava empresa chilena del ranking, la segunda en el sector agroindustrial y la primera en el vitivinícola.

Actualmente, la compañía vive procesos de expansión en el rubro comercial, comprando acciones de licores, incluida una importante cervecería nacional, además de ingresar al mercado inmobiliario. Asimismo, también se viven procesos de reestructuración organizacional interna cuyo objetivo es modernizar la gestión de procesos productivos, laborales y comerciales³³.

5.2. La organización de la cadena de valor.

Siguiendo el patrón actual de organización de los grandes grupos económicos nacionales, la compañía se organiza como ‘holding’ controlando cerca del 40% de la propiedad corporativa. El resto de los inversores son principalmente bancos, corredores de bolsa y grupos de inversión nacionales, aunque también hay extranjeros.

Para garantizar el control de los procesos de trabajo estratégicos en la cadena de valor del vino, la empresa se organiza de manera vertical y desconcentrada. A la cabeza se encuentra la Junta Directiva y la Gerencia General. Luego, se ramifica la administración según área de gestión: Agrícola, Enología, Operaciones, Logística, Gestión de Control y Tecnologías de Información (TI), Distribución y Comercio, Recursos Humanos, Marketing, y Exportaciones – dividida según macrorregiones mundiales. Además de estas áreas, existen gerencias y administraciones específicas que se encargan de gestionar las diversas marcas, líneas de vino y viñas filiales y cofiliales que producen vinos particulares. En este sentido, la estructura gerencial del holding se constituye a través de múltiples RUT o Razones Sociales que cuentan con sus propias modalidades de gestión, aunque siempre dependientes de la Gerencia General y la Junta Directiva.

Esta estructura permite que la empresa controle desde el cultivo y cuidado de las vides hasta la distribución y comercialización de vinos, vale decir, los principales procesos de trabajo de la cadena de valor del vino. Si se recorre este proceso productivo, primero se debe comenzar con el inicio del año agrícola en los viñedos³⁴, donde trabajadores permanentes y temporeros se encargan del riego de los fundos, la fertilización, la poda, el deshoje, la aplicación de agroquímicos como herbicidas y fitosanitarios, y la reutilización de restos orgánicos para el compostaje en los campos. Luego, viene la etapa de la vendimia, donde se cosecha la uva propia

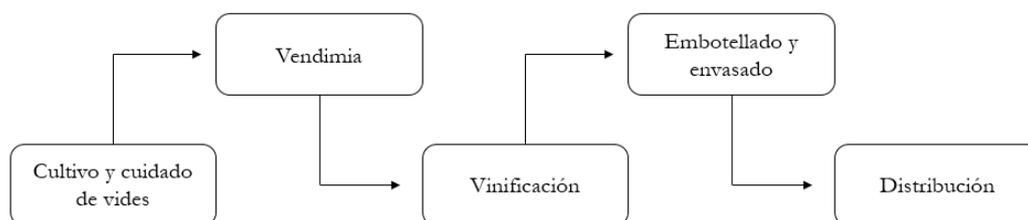
³³ Para mayor detalle, véase el último apartado de este capítulo, titulado ‘La reestructuración interna de la compañía: el problema de una modernización truncada’.

³⁴ Para el año 2017 el holding contaba con 78 viñedos que sumaban más de once mil hectáreas plantadas en Chile, Argentina y Estados Unidos. Además, la empresa tuvo acuerdos comerciales con más de mil proveedores de fertilizantes y agroquímicos

y se compra a externos³⁵. Acá el proceso consiste en recolectar y mover la uva, para luego trasladarla a los pozos de las bodegas. Ya en las bodegas de vinificación, se fermenta y filtra la uva para obtener un resultado enológico óptimo. Esto involucra la recepción, molienda, prensado, vinificación y preenvasado del vino³⁶. Los residuos orgánicos son reciclados para elaborar ácido tartárico y como compost para su reutilización (Reporte de Sustentabilidad, 2017).

Para pasar a la cuarta etapa, el vino filtrado es enviado a las plantas industriales de envasado y embotellado a través de diversos formatos y buscando eficiencia energética e ‘inocuidad’, utilizando insumos certificados, y reciclando residuos industriales³⁷. Este proceso industrial cuenta con un sistema de registro, control y verificación para gestionar oportunamente cualquier tipo de error o ‘desviación’. Finalmente, se encuentra la etapa de distribución a centros logísticos o exportación, para su posterior comercialización³⁸. Esto conlleva la coordinación entre los Centros de Distribución en base a la información que provee la Unidad de Inteligencia de Pedidos (UIP), para luego organizar las áreas de Abastecimiento, Planificación, Capacidad, Programación, Tráfico y Servicio al Cliente (Reporte de Sustentabilidad, 2017).

Diagrama N°1: Etapas de la cadena de valor del vino controlada por la compañía



Fuente: Elaboración propia a partir de Reporte de Sustentabilidad (2017)

³⁵ La compañía contaba cosechó alrededor de 126 millones de uvas propias, y compró cerca de 225 millones a 891 proveedores externos en el año 2017.

³⁶ En el 2017 la empresa contaba con 18 bodegas que permitieron obtener 261 millones de litros vinificados. Además, la empresa llegó a acuerdos comerciales con 755 proveedores externos de preservantes, nutrientes, clarificantes, aditivos, gases, productos de higienización, entre otros.

³⁷ La compañía cuenta con seis plantas industriales de envasado, considerando sus sedes en el país y en el extranjero para el año 2017. En estas plantas la compañía tiene contratos comerciales con 737 contratistas y proveedores que ofrecen servicios de *packaging*, reciclaje, asistencia productiva, seguridad, aseo, casino, entre otros.

³⁸ Para el 2017 la empresa contaba con 16 filiales de distribución para comercializar vino en Chile y más de 140 países de destino. En este proceso se contrataron a 29 proveedores logísticos relacionados principalmente al transporte de productos.

Así es como la empresa controla los principales procesos de trabajo de la cadena de valor con el objeto de garantizar la calidad de sus productos. Sin embargo, como se vio recién, existe numerosos proveedores externos que ofrecen bienes y servicios a la compañía. ¿Cómo se garantiza de que tales proveedores encadenados a todo este proceso ofrezcan bienes y servicios de calidad? La compañía realiza un estudio de mercado sobre los posibles proveedores para contratar, diferenciando a los esporádicos de los permanentes, e identificando a los que puedan representar algún tipo de riesgo potencial para la compañía. En base a este diagnóstico se decide qué proveedores son adecuados para los intereses de la corporación.

Una vez seleccionados, la compañía cuenta con dos estrategias específicas para controlar sus suministros. Primero, se exigen estándares mínimos de calidad midiendo su Índice de Sustentabilidad, su adecuación al Código de Conducta de Proveedores y a los lineamientos estratégicos de la compañía. Esto se traduce en diversas iniciativas, como el Plan de Desarrollo de Proveedores (PPD) que busca implementar buenas prácticas en materias de calidad, inocuidad, legalidad y fraude, incentivando la implementación y certificación de sus prácticas productivas o de servicios en normas internacionales. Otra iniciativa, para el caso de los proveedores de uva, son las políticas de asesoría y capacitación para otorgarles mayores herramientas de gestión y de desarrollo técnico. Tal es el caso del Programa de Alianzas Productivas que lleva a cabo la compañía junto al Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP), dependiente del Ministerio de Agricultura (Reporte de Sustentabilidad, 2017).

Por otra parte, la integración vertical del holding le permite a la compañía controlar parte de la propiedad de algunos proveedores estratégicos sin necesariamente tener actividades económicas y productivas en ellas (Dashe, 1979). De esta manera, con una participación igual o menor al 50% de sus acciones, la corporación puede garantizar estándares adecuados la calidad de los procesos productivos de proveedores coligados relevantes para la cadena de valor del vino. Tal es el caso de las empresas de transporte y distribución de productos, o de las pequeñas corporaciones ‘corcheras’ – productoras de corcho – (Memoria Anual de la Empresa, 2017). En este sentido, la compañía está integrada verticalmente ‘hacia atrás’ – existen subsidiarias que producen materiales utilizados en la fabricación del vino – y ‘hacia adelante’ – también existen subsidiarias que distribuyen y/o venden productos -.

Sin embargo, no sólo se trata de garantizar la calidad de los insumos y servicios suministrados por los proveedores externos, sino que también de ahorrar costos. Considerando sus altas cuotas

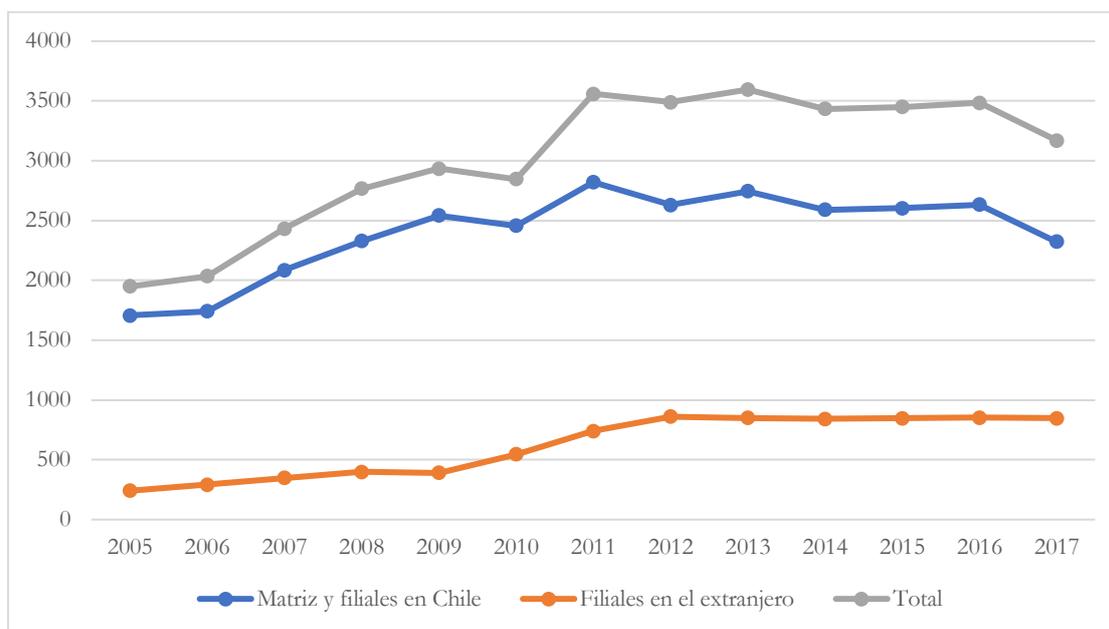
de poder de mercado, la compañía tiene la capacidad de fijar los precios de algunos de los bienes y servicios brindados por externos. Esto ha sido particularmente conflictivo en relación con la compra de uvas de pequeños predios agrícolas en el país, en la medida en que los precios impuestos por la compañía en muchos casos no alcanzan a cubrir el costo operacional que involucra el cultivo de la vid. Son los trabajadores de esos viñedos quienes terminan perjudicados por estas prácticas de expoliación de pequeños productores.

Así es como la compañía estudiada opera como ‘empresa red’ o ‘empresa flexible’, lo que involucra la fragmentación o descentramiento socioespacial de la compañía y sus procesos productivos, y la externalización de aquellas funciones menos estratégicas – que igual son sujetas a estrictos controles de calidad – (Castells, 2004). Cada proceso productivo conforma una unidad productiva autónoma que depende, jerárquicamente, de la gerencia general de la compañía. Siguiendo a Coriat (1998), “se combina el beneficio de una centralización de las presiones de cambio con una capacidad adaptativa más rápida, al descentralizar la iniciativa de las respuestas” (p. 119).

5.3. El personal de la compañía

La dotación de personal de la empresa, que incluye a gerentes, ejecutivos, profesionales, técnicos, administrativos, vendedores y operarios, ha ido aumentando en la última década hasta alcanzar un total de 3.169 personas el 2017 (ver Gráfico N°1). Esto se explica por la expansión de la empresa en Chile y el extranjero, lo que ha involucrado la apertura de nuevas viñas, bodegas, plantas industriales y centros de distribución de vino. Si recién a partir del 2012 el número de empleados se estabilizó, el año 2016 comienza una significativa reducción de personal de planta en la empresa matriz y sus filiales chilenas debido a los procesos de reestructuración interna que involucraron cierres de oficinas, plantas industriales y bodegas de vinificación. Esto se puede apreciar en la reducción de más de 300 empleados de planta de las sedes nacionales de la compañía entre el 2016 y el 2017, pasando de 2634 a 2323 empleados.

Gráfico N°1: Dotación de personal en la compañía (2005 – 2017)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Memoras Anuales de la Empresa (2005-2017)

Para el año 2017, la dotación de personal de la compañía en Chile y el extranjero fue de un total 3.169 personas. Entre ellas, 3.064 contaban con contrato indefinido – cerca del 97% - y 105 con contrato a plazo fijo – un poco más del 3% ⁻³⁹.

Ahora bien, no todos los trabajadores de la compañía son contratados directamente por ésta. Si se suman a trabajadores temporeros y subcontratados, 5.598 personas trabajaron en la compañía el 2017. Entre ellas, como se aprecia en la Tabla N°1, un 23% correspondieron a temporeros – 1.314 en total ⁻⁴⁰ y un 20% a subcontratados – 1.115 trabajadores –.

³⁹ Lamentablemente, en las Memorias Anuales de la Empresa no se especifican las características socio-laborales del personal para el caso exclusivo de Chile.

⁴⁰ Si bien en la literatura se habla del carácter feminizado que tiene el trabajo de faena agrícola en Chile (Valdés, 2012; Caro, 2012), en la compañía apenas un 29% de los temporeros que trabajaron el 2017 fueron mujeres.

Tabla N°1: Perfiles de trabajadores en la compañía según tipo de contrato en el 2017

	Personal	
	Número	Porcentaje
Dotación propia	3.169	57%
Trabajadores temporales	1.314	23%
Trabajadores subcontratados	1.115	20%
Total	5.598	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Reporte de Sustentabilidad (2017)

Además del tipo de contrato, se pueden diferenciar perfiles de empleado según su categoría, sexo, nacionalidad, edad, y antigüedad (ver Tabla N°2). Primero, para el año 2017, del total de empleados de la compañía un 63% correspondieron a operarios, vendedores y administrativos, un 31% a profesionales y técnicos, y un 6% a gerencias, subgerencias y ejecutivos. Luego, la gran mayoría de los empleados son hombres, quienes representan el 73% de la dotación de personal de la empresa, frente al 27% de mujeres. Finalmente, la distribución de personal según rango etario, por su parte, indica que el grueso del personal tiene entre treinta y cuarenta años, y la minoría es mayor de 61 años.

Finalmente, cabe señalar que la mayor parte de los empleados tienen más de tres años de antigüedad en la compañía – alcanzando el 72% del personal -. Y pensando en la distribución específica, si bien se debe notar que un importante 28% de los empleados tiene menos de tres años de antigüedad en la empresa, también existe una fracción relevante de un 22% que cuenta con más de 12 años de experiencia en la compañía.

Tabla N°2: Perfiles de empleados según características laborales y sociodemográficas en el 2017

Categoría		Personal	
		Número	Porcentaje
Categoría	Gerencias y ejecutivos	183	6%
	Profesionales y técnicos	977	31%
	Operarios, vendedores y administrativos	2009	63%
Sexo	Hombre	2.265	73%
	Mujer	826	27%
Nacionalidad	Chileno	2.240	72%
	Extranjero	851	28%
Edad	Menos de 30 años	593	19%
	Entre 30 y 40 años	1.217	39%
	Entre 41 y 50 años	745	24%
	Entre 51 y 60 años	397	13%
	Entre 61 y 70 años	128	4%
	Mas de 70 años	11	0,36%
Antigüedad en la empresa	Menos de 3 años	859	28%
	Entre 3 y 6 años	697	23%
	Entre 6 y 9 años	473	15%
	Entre 9 y 12 años	374	12%
	Mas de 12 años	688	22%

Fuente: Elaboración propia a partir de Memoria Anual de la Empresa (2017)

Para terminar, es importante dar cuenta de la afiliación sindical en la compañía, considerando también las múltiples organizaciones que han emergido y desaparecido desde el 2011 al 2017. Como se aprecia en la Tabla N°3, el porcentaje de trabajadores y empleados sindicalizados ha ido creciendo de manera constante desde el año 2011 al 2017, salvo la leve disminución dada entre el 2014 y el 2015. Si el 2011 había 726 sindicalizados en la compañía – un 27% de la dotación de personal de la empresa en Chile -, el 2017 llegan a 979, vale decir, un 44% del total de trabajadores y empleados en las dependencias nacionales de la empresa.

Por otra parte, en la Tabla N°3 se aprecian otras dos tendencias claras. Por un lado, el Sindicato Unificado resalta por sobre las otras organizaciones colectivas en cuanto a cantidad de socios, llegando a agrupar a más de la mitad del total de la afiliación sindical en el año 2017 – un 54% de los 979 asociados -. Por otra parte, resulta interesante observar que desde el 2011 al 2017 ha habido 10 organizaciones sindicales, lo que da cuenta de un importante nivel de atomización. Algunas de ellas se han sumado a otras organizaciones o, simplemente, han desaparecido, como el caso del Sindicato de determinados fundos y bodegas.

Tabla N°3: Afiliación sindical en la compañía

Sindicato	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Sindicato Unificado	490	469	506	432	402	484	530
Sindicato Distribución Comercial A	96	100	148	144	155	196	198
Sindicato Bodega A	25	25	25	27	32	32	34
Sindicato Transportes	13	13	14	14	15	16	16
Sindicato Bodega B	27	28	28	28	29	28	27
Sindicato Planta Envasadora A	75	70	94	111	134	144	144
Sindicato Fundos A	-	-	29	27	-	-	-
Sindicato Fundos B	-	-	10	10	-	11	10
Sindicato Bodega C	-	-	-	2	20	19	20
Sindicato Distribución Comercial B	-	-	52	44	-	-	-
Total de trabajadores sindicalizados	726	705	906	839	787	930	979
Porcentaje de sindicalización	27%	28%	34%	34%	32%	37%	44%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Reportes de Sustentabilidad (2011-2017)

6. La reestructuración interna de la compañía: el problema de una modernización truncada.

Actualmente, la compañía vive procesos de reestructuración interna que han involucrado importantes transformaciones en la organización y control de los procesos de trabajo. Estos cambios se decidieron a nivel de la junta directiva y la gerencia general de la compañía, y actualmente los cuadros de las áreas estratégicas de la empresa los están ejecutando.

Durante el trabajo de campo de este estudio, se pudo percibir bastante incertidumbre sobre lo que iba a pasar en la compañía. En el fondo, no sólo no se entendían los motivos principales de las transformaciones en curso, sino que tampoco se preveía con claridad cuáles iban a ser sus consecuencias más relevantes. El proceso de reestructuración corporativa era un verdadero ‘secreto a voces’⁴¹.

Buscando conocer más sobre este proyecto de transformaciones organizacionales, el investigador continuó consultando sobre ‘ROIC’ a los participantes del estudio. Ni los trabajadores agrícolas, ni los trabajadores de bodega, ni los operarios de la embotelladora y logística estaban enterados sobre esta política de la compañía. Tampoco los dirigentes sindicales. Sólo hasta que comenzaron a producirse movimientos importantes de personal en la empresa, como aperturas y cierres de bodegas u plantas industriales, las dirigencias comenzaron a exigir a las gerencias más información al respecto. Se comenzó a generar, entonces, un clima de mucho miedo e incertidumbre, pues inmediatamente se asoció el ‘ROIC’ a despidos masivos.

“Yo te diría, a ver primero ROIC fue una palabra que en un comienzo generó un terror al interior de la empresa, yo creo que fue una palabra que conceptualmente generó mucho miedo a todo, porque todos la leyeron como puta, vamos a empezar a cortar cabezas y así se leyó” (Gerente de Marketing Corporativo).

Sin embargo, la propia compañía reconoce que el proceso de reestructuración interna ‘ha implicado la reubicación y partida de colaboradores’ (Memoria Anual de la Empresa, 2017, p. 13), lo cual ha sido confirmado por algunos cuadros profesionales de gestión corporativa,

⁴¹ ¿Cómo se enteró el investigador de todo esto? Al momento de realizar una entrevista a una coordinadora recién contratada del área de compensaciones, del departamento de Recursos Humanos, ella se refirió involuntariamente a la nomenclatura ‘ROIC’, nombre que se le dio al proceso de transformaciones que estaba viviendo la empresa. Al ser preguntada por su definición, se puso algo incómoda pues se percató de que se estaba refiriendo a un tema sensible para la empresa. Lo mismo ocurrió con otras jefaturas entrevistadas.

quienes han sido testigos de despidos de equipos completos de trabajo en diversas áreas de la empresa. En este sentido, en tanto política de hechos consumados, la compañía comenzó a informar a los trabajadores de base sobre aspectos generales de la reestructuración cuando se cerró el 2018 una planta embotelladora emblemática de la compañía, produciendo despidos, nuevas contrataciones y traslados de personal.

¿En qué consiste este proceso de reestructuración interna? La rentabilidad corporativa es su objetivo principal: ‘crear valor para nuestros accionistas’. Para ello, lo principal sería hacer más eficiente todo el proceso operativo de la producción, distribución y comercialización del vino. En pocas palabras, esta política se orienta al ahorro de costos operacionales para aumentar las utilidades de la empresa en el corto y mediano plazo respondiendo a los intereses inmediatos de los accionistas.

Pero, ¿a qué se debe esta política de reestructuración? Una vez generada cierta confianza en las entrevistas, los cuadros de gestión entrevistados reconocieron que ‘había que ordenar la casa’. La compañía creció exponencialmente durante la última década, abriendo plantas, bodegas y múltiples filiales comerciales en el extranjero. Sin embargo, en los últimos años comenzó a estancarse e, incluso, decrecer en ventas. De ahí surge la necesidad de reorganizar la estructura corporativa para ajustar flujos, optimizar procesos administrativos y alinear estructuras.

“Igual que una planta o un árbol, si una planta crece en descontrol, naturalmente se rompe, ¿cachai? Cae, colapsa su estructura, por eso en el campo los podan, los van arreglando y los van direccionando (...) Pa’ darte un ejemplo real y concreto había pucha (...) secretarias en cada oficina que había, había una secretaria, ¿por qué? Porque pasaba po’ (...) dejó de crecer, empezó a decrecer en ventas, entonces ¿qué fue lo que pasó? Había tres plantas productivas, y obviamente nos quedamos con una sobrecapacidad de producir, entonces básicamente produces más de lo que vendes, entonces, ¿qué es lo que hay que hacer? Eliminar una de las fuentes productivas porque estay derrochando plata” (Jefe de Recursos Humanos, Planta Embotelladora).

Básicamente, se trata de reorganizar la estructura corporativa, desburocratizándola y optimizando sus procesos para imprimirle mayor ‘eficacia organizacional’, fin último de cualquier corporación capitalista (Willmott, 2003). Para ello, de acuerdo con el Gerente de Marketing Corporativo, la primera pregunta que se plantearon desde el directorio tiene que ver con qué marcas se están vendiendo, a dónde se está vendiendo, y cómo se está produciendo. Las áreas de Ventas, Gestión Comercial, Marketing, Operaciones y, en menor medida, de

Recursos Humanos, asumen un protagonismo estratégico en la compañía, por lo que comienzan a asesorarse por reconocidas consultoras internacionales especialistas en este tipo de políticas.

Ahora, ¿qué razones de fondo permitieron realizar este diagnóstico organizacional? Se pueden identificar dos factores fundamentales que lo motivaron: (1) Creciente competencia de los mercados globales – razones ‘de mercado’ – hace necesario un reordenamiento estructural de la corporación; y (2) creciente conflictividad laboral y protagonismo de grandes sindicatos hace necesario diseñar un nuevo trato entre la corporación y sus ‘colaboradores’⁴². Si la primera razón fue abiertamente declarada como ‘posturas corporativas oficiales’, como se discute más abajo, la segunda no fue explícitamente reconocida por las jerarquías más altas de la empresa.

Comenzando con la primera razón esgrimida, en sus Memorias Anuales la compañía declara que el objetivo de esta política radica en mantener la posición de liderazgo en un mercado vitivinícola mundial crecientemente competitivo. El gerente general señala que, en los últimos años, la industria vitivinícola ha enfrentado cambios estructurales profundos que han involucrado una mayor competencia en los mercados internacionales, y la contingencia económica internacional⁴³, llevando a la empresa a realizar una revisión del sistema operativo de sus diversas áreas estratégicas, como Gestión Comercial, Marketing, Finanzas, Operaciones y Recursos Humanos. La competencia en el mercado vitivinícola se ha acentuado notablemente, particularmente en la categoría de ‘vinos económicos’, donde habrían entrado muchas compañías nacionales y extranjeras en competencia. En términos de Friedman (1977) y Edwards (1978), se presenta un imperativo estructural que fuerza a la empresa a desarrollar nuevas técnicas y tecnologías de gestión y producción para mantener sus cuotas de ‘poder de mercado’.

De este modo, se establecen varias líneas prioritarias en vistas de llegar a la meta de “incrementar el margen operacional desde un 10,7% en 2016 – año base – a un rango aproximado entre 16% y 16,5% en el 2018” (Memoria Anual de la Empresa, 2017, p. 12). Primero, reorientar la estrategia comercial hacia la categoría ‘premium’, posicionando así las principales marcas de la empresa. Segundo, focalizarse en mercados extranjeros claves donde

⁴² La idea de ‘colaboradores’ se identifica en el lenguaje, propio de las nuevas técnicas de gestión, utilizado por los cuadros administrativos para referirse a los empleados y trabajadores que forman parte de la empresa. Obedece a la necesidad de construir una ‘cultura organizacional’ que comprometa al personal de la compañía (Wilmott, 2007).

⁴³ Se menciona el caso del Brexit en el Reino Unido y de la presidencia de Trump en Estados Unidos, que han involucrado mayores barreras arancelarias a la importación de bienes de consumo como el vino.

la compañía cuenta con centros de distribución y posiciones estratégicas de mercado. Tercero, diversificar los productos a categorías ‘no vino’ – como cervezas y otros licores -, considerando las nacientes tendencias del mercado. Además, la compañía está introduciéndose en el ‘negocio inmobiliario’ con el objetivo de maximizar el valor de activos agrícolas ‘de alta plusvalía’ y ‘optimizar el capital invertido’.

De esta manera, las ‘razones de mercado’ apuntan al carácter fuertemente competitivo que tiene la industria del vino en el mundo (Calderón, 2001), lo que le exige a la compañía innovar, mantener eficiencia operacional y desarrollar minuciosos controles de calidad de los productos. Sobre este último punto, una jefatura de operaciones de una planta embotelladora señala:

“Parte importante de [nombre de la empresa] es la exportación (...) De hecho, el noventa y tanto, casi el ochenta por ciento es casi pura exportación. Y cuando viene, no sé, un monopolio nórdico, o vienen de UK, obviamente ellos esperan encontrarse con un estándar. Asegurar la calidad del producto. Y a veces, los procesos manuales, no te dan esas garantías (...) A una botella de vino que estuviera recién pasada le echara, no sé, un clavo. Le echara una gota de cianuro. Y tú con eso, matai a una persona. La marca, compadre, se te va (...) Sí tuvimos un caso importante de un bicho que se pasó a una botella y que llegó a una partida en China. Claramente, nos significó un gran gasto en recuperación de toda esa partida de productos. De explicación a los clientes. Y, claro, la marca se te daña. Y, en un rubro súper competitivo como es el vino hoy en día, no podís dar esas ventajas” (Jefe de Operaciones, Planta Embotelladora).

Como una de las viñas más grandes del mundo, la compañía debe responder a estándares altos de calidad, considerando, además, que no se trata de cualquier bien alimenticio. En el fondo, la industria del vino competitiva se caracteriza por tener altos niveles de sofisticación en sus procedimientos, con fórmulas específicas que las hacen competir en el mercado (Deshpandé et al., 2008).

Un segundo factor que gatilló este proceso de grandes transformaciones en la compañía tiene que ver con gestionar la conflictividad laboral que se ha ido acentuando en la corporación durante la última década. Esto no responde meramente a las especificidades de la compañía estudiada. Estudios críticos que ocupan diversos enfoques teóricos indican que el *management* ‘aprende’ de las prácticas de resistencia identificadas en los centros de trabajo (Knights y Willmott, 2007; Edwards, 1978; Friedman, 1977) y se ‘apropia’ de los discursos críticos que

puedan emerger en el mundo del trabajo (Pèrilleux, 2008; Boltanski y Chiapello, 2002), produciéndose una renovación de las prácticas de gestión. Esta apropiación le imprime cierto dinamismo a la organización, y en muchos casos, puede dar lugar a procesos de reestructuración corporativa que permiten intensificar los ritmos de producción y aumentar las ganancias⁴⁴.

Las conflictividades que se han presentado en la compañía estudiada obedecen a los procesos de unificación y crecimiento de varios sindicatos que han traído de la mano conflictos laborales inéditos en la compañía. El año 2013 se desencadena una importante huelga en las principales plantas productivas de la compañía⁴⁵, acontecimiento que, como señala el jefe de Recursos Humanos de una planta embotelladora, ‘nunca antes había ocurrido. Su extensión de 48 días afectó considerablemente a la producción de vino y a la imagen corporativa. Este tipo de conflictos no aparecen en los documentos oficiales de la empresa ni tampoco es declarado abiertamente por todos los cuadros de gestión entrevistados. Se trata de un verdadero ‘tabú’ para la compañía, lo que se aprecia en la permanente utilización de recursos atenuantes en los discursos de jefaturas y ejecutivos al momento de referirse a la huelga. Cuando se le pregunta a una gerencia por la vinculación entre la política de reestructuración ROIC y la huelga, él señala:

“No, no, no, no, no lo ligo necesariamente, yo sí lo que digo con la huelga es que en el fondo hay un recurso humano un poco más asociado al tema de los operarios, que me parece súper bien, insisto no es algo que cambiaría, estoy diciendo que eso hay que hacerlo, pero no preocuparse solamente de los operarios, la compañía está compuesta por distintas *tiers* de gentes y si bien es súper importante que ellos estén contentos,

⁴⁴ Así es como desde la Teoría de Procesos de Trabajo, se habla de una ‘dialéctica control-resistencia’ que involucra luchas por definir las ‘fronteras de control’ en los centros de trabajo (Hyman, 1981), de acuerdo a los intereses antagonistas entre capital y trabajo que están en juego (Edwards, 1990). Si los trabajadores intentan apropiarse de espacio y tiempo de trabajo, el capital, por su parte, busca erradicar o transformar tales culturas laborales autónomas y disruptivas (Ackroyd y Thompson, 1999; Hyman, 1981). En el fondo, el desafío para la gestión corporativa radica en sentar estrategias, tácticas y políticas laborales que permitan apropiarse de los idearios normativos de tales críticas y resistencias para redirigirlas en función de los intereses corporativos de maximización de ganancias.

⁴⁵ La huelga del 2013 se analizará en el Capítulo IV. Por ahora, se debe considerar que sus principales demandas fueron: (1) Equiparar ‘para arriba’ las remuneraciones de los trabajadores que ocupaban una misma posición – o tenían un mismo oficio – en la empresa -. (2) Obtención de nuevos incentivos salariales para complementar sus salarios.

creo que tienes que tener a toda la empresa contenta, como toda empresa bien supervisada bajo los estándares”. (Gerente de Marketing Corporativo)

El gerente busca mitigar la importancia que tendría la huelga para entender la emergencia de la política ROIC, argumentando que todos los niveles de recursos humanos – *tiers* – que forman parte de la empresa son estratégicos. Luego el gerente se contradice y reconoce el alto impacto que tienen ‘las huelgas’ en las compañías. Se nomina a ‘las huelgas’ en tercera persona y desde una perspectiva genérica, para evitar referirse a la experiencia vivida en la compañía el año 2013.

“(…) para mí las huelgas son algo bastante más complejo, yo no los sacaría como un conflicto más en la empresa, para mí la huelga es algo heavy, una huelga significa que se paraliza la producción y eso significa paralizar la venta, entonces al de marketing significa que da lo mismo la campaña porque no sirve de nada, el de ventas no tiene qué vender, el de finanzas qué es lo que va a administrar porque no tiene ni un peso porque no hay plata andando, entonces administrativamente es una empresa que se muere, que deja de tener funcionamiento”. (Gerente de Marketing Corporativo)

Esta contradicción también se puede apreciar de manera transversal en los discursos de los cuadros de gestión. La estrategia consiste en un descentramiento del sindicato como protagonista de la historia reciente de la compañía, evitando asumir la injerencia que tienen las conflictividades laborales en las políticas corporativas. Sin embargo, este discurso se suele ‘quebrar’ en algún punto posterior de la conversación, momento en cual los entrevistados reconocen el impacto que tuvo la huelga en la compañía. Esto es particularmente evidente en los discursos de mandos medios, quienes reconocen que la empresa debió ‘aprender’ de esa experiencia, pues se trata de un evento que se debe evitar ‘a toda costa’. Una jefatura relativamente nueva que llegó después de la huelga señala:

“Yo he escuchado la huelga quedó como en la memoria colectiva de la empresa como algo que no debería volver a pasar nunca más, porque la huelga igual es tema y claro esa fue súper extensa (...) la empresa debió hacerse preguntas y cuestionarse varias cosas” (Jefe de Recursos Humanos, Área Agrícola).

Además de la huelga del 2013, se debe considerar el crecimiento vertiginoso que ha tenido el llamado ‘Sindicato Unificado’. Posterior a la huelga, este sindicato comenzó a extenderse desde plantas productivas y bodegas a las áreas agrícolas, zona que cuenta con bajísimos niveles de

sindicalización – tanto a nivel nacional (Baeza et al., 2017; Riquelme, 2015) como a nivel corporativo -. Entre risas, el presidente del Sindicato Unificado comentaba que la gerente de recursos humanos le insistía que ‘tenga ojo con meter a tanta gente del sector agrícola porque es otro mundo, otra realidad’. Claro, exclamaba el dirigente, pues ‘allá todavía siguen usando el chicote’⁴⁶. En el fondo, en el mundo agrícola las jefaturas y gerencias no están acostumbradas a experimentar conflictividades con la fuerza de trabajo, que por lo general es vista como sumisa y maleable.

Así entonces, en el marco del proceso de reestructuración corporativa, la compañía comienza a asumir que debe actualizar sus estrategias para resolver el problema de las conflictividades laborales. Se identifican dos aprendizajes principales: (1) automatizar procesos estratégicos a mediano y largo plazo y redefinir cargos; (2) modernizar la unidad de gestión de recursos humanos.

Por un lado, desde el área de operaciones, los cuadros de gestión entienden que deben invertir en la automatización de líneas productivas estratégicas, como ciertos procesos del área de bodegas, logística, y embotellamiento. Pese a que algunas gerencias y jefaturas insistían en que la incorporación de nuevas tecnologías no era un aspecto central para la corporación, otras reconocieron abiertamente que sí se tomaron ese tipo de medidas después de la huelga y que tuvieron efectos relevantes en la dotación de personal.

“Después de la huelga se automatizaron muchos procesos (...) Es que esa huelga ehh, ponte tú procesos en línea que antes eran más manuales se automatizaron o, procesos en las bodegas de vinificación, control de temperaturas, como ese tipo de cosas (...) Eso es positivo pa’ la empresa porque se contrata menos mano de obra. Eso hace al tiro que caiga el nivel de dotación bastante y que valga la pena el gastarse los millones que se gastan en automatizaciones”. (Jefatura de Gestión Comercial).

En el caso de las áreas de logística y producción el desarrollo de tecnologías efectivamente ha permitido automatizar procesos eliminando por completo algunas funciones, como la llamada ‘inspección visual’ de los procedimientos. Pero no sólo se trata de despidos, sino que de descalificaciones, recalificaciones, y movimientos internos de personal, fenómenos que la literatura comparada indica que son propios de todo proceso de ‘cambio organizacional’

⁴⁶ Expresión latinoamericana para denominar el látigo que usaban los capataces en las viejas haciendas, fincas o estancias.

caracterizado por la inserción de nuevas tecnologías (Milkman y Pullman, 1991; Boreham et al., 2007). De las conversaciones con personal del área de operaciones, se puede deducir que el cierre de una planta embotelladora tiene que ver con el ahorro de costos operativos, pero teniendo en vista que se apuesta a modernizar, desde una arista operativa y tecnológica, otra planta de la Región Metropolitana – a la cual se le denomina como ‘planta modelo’-.

Ahora bien, esta arista operacional y tecnológica de la reestructuración debe tomarse con cautela. Como se señaló en un comienzo, el énfasis de esta política no radica tanto en invertir en los procesos de trabajo de la compañía para obtener réditos en el largo plazo, sino más bien en el ahorro cortoplacista de costos operacionales y de gestión. En este sentido, las inversiones en tecnologías – ‘capital constante’ – que involucra la política ROIC se justifican sólo en áreas estratégicas de la compañía y cuando es necesario renovar la maquinaria existente – por su obsolescencia -.

(...) obviamente hay renovación de maquinaria, hay procesos que se quieren mejorar operativamente, tiene tecnología, pero no te podría decir que estamos en el estado del arte de la tecnología (...) el contexto es que la empresa está perdiendo plata, y cualquier inversión en tecnología es brutalmente caro, brutalmente, ¿cachai? O sea, traerte un robot, que te ‘paletice’ automáticamente te sale doscientos millones de euros, y tu decí, ¿hay un retorno en la inversión? Sí, pero en cuánto tiempo, chucha mmm (...) generalmente en Chile cuando hacen automatizaciones o cuando mejoran procesos ingenieriles es porque ya la máquina que estaba antes, está obsoleta, ¿cachai? Es porque deja de producir, entonces ahí te traí algo bacán cachai.” (Jefe de Operaciones, Planta Embotelladora).

La segunda estrategia de la compañía para responder a las conflictividades que se presentan en los centros de trabajo radica en modernizar la Gestión de Recursos Humanos. Luego de la gran huelga del año 2013, la compañía despidió a parte importante de los cuadros de gestión del departamento de Recursos Humanos, partiendo por la gerencia y subgerencia de éste. Tradicionalmente relegada a un segundo plano, es área comenzó a adquirir protagonismo en la medida en que se hizo necesario apaciguar los sentimientos de injusticia que comenzaron a emerger en los diversos centros de trabajo, cuyos operarios comenzaron a demandar cuestiones relativas a salarios, incentivos económicos y tratos entre superiores y subordinados.

“Yo creo que el primer golpe para la empresa fue el tema de la huelga que hubo hace unos años atrás, y esa huelga fue el gran gatillador de que se dieron cuenta que a nivel

de recursos humanos había que hacer algo con la gente, y ahí es de hecho cuando entra un par de años después la nueva gerente de recursos humanos, entonces yo te diría que la compañía tuvo mucho foco en toda la parte, no sé si la palabra es sindicalizada, pero en el fondo con la gente de la planta” (Gerente de Marketing Corporativo).

De este modo, el departamento de Recursos Humanos fue la principal afectada por la huelga, lo que llevó a una renovación de personal y a la reestructuración de varias aristas de esta área: el sistema de compensaciones, bonos e incentivos; los flujos y espacios de comunicación y coordinación entre las distintas áreas de la empresa; y la relación entre la unidad de Recursos Humanos y los diversos sindicatos de la empresa. Este último punto es fundamental pues, siguiendo al viejo modelo toyotista (Coriat, 1998), obedece a la necesidad de ‘corporativizar’ o ‘fidelizar’ sindicatos gradualmente críticos y autónomos a los intereses de la dirección de la empresa.

En definitiva, mercados globales competitivos y crecientes conflictividades laborales gatillaron la política ROIC, la cual, como se ha visto, tiene múltiples aristas. Sin embargo, para terminar de comprenderla es menester preguntarse qué tan efectiva ha sido hasta el momento, y cuáles son las dificultades más importantes con las que se ha encontrado. A primera vista, considerando que la política ROIC se orienta al ahorro de costos operativos, la evaluación realizada desde la Gerencia General y la Junta Directiva es positiva⁴⁷.

Por otra parte, también se evalúa positivamente el hecho de que la compañía haya sido galardonada en el 2017 con múltiples premios y reconocimientos de rankings y revistas nacionales e internacionales, destacando principalmente en la categoría de ‘vinos premium’ – nuevo ‘caballito de batalla’ de la compañía en el marco de su reestructuración -, y en materias de ‘sustentabilidad’ y ‘responsabilidad empresarial y gobierno corporativo’, que mide el compromiso de la empresa con su entorno social y natural (Memoria Anual de la Empresa, 2017; Reporte de Sustentabilidad de la Empresa, 2017).

⁴⁷ Para el año 2017, los Gastos de Administración y Ventas (GAV) registraron una caída de 4,4%, y medidos como porcentaje de la venta alcanzaron a un 27,1%, descendiendo sesenta puntos base respecto al 2016. El resultado operacional ajustado por gastos extraordinarios mostró una baja de 5,8% y el margen operacional ajustado fue de 10,1%, levemente menor al 10,4% de 2016. La utilidad neta atribuible a los controladores de la compañía alcanzó \$49.575 millones, lo que representa un aumento de 3,4% frente al resultado obtenido en 2016. Estos resultados responden a ahorros de costos y mayores eficiencias alcanzadas en toda la organización (Memoria Anual de la Empresa, 2016; 2017), lo que de alguna manera revierte el estancamiento de los últimos años.

Ahora bien, independientemente de la postura oficial de la dirección corporativa y de los mencionados reconocimientos externos, ¿cuál es la evaluación de los cuadros de gestión sobre este proceso de transformaciones en la empresa? Los cuadros administrativos y jefaturas entrevistadas, particularmente los más jóvenes y con menos experiencia trabajando en la empresa, coinciden en señalar que la política ROIC está tensionando con la cultura organizacional de la corporación, caracterizada como ‘familiar’, ‘burocrática’ y, por lo tanto, renuente al cambio organizacional.

“El gran problema que hay en la compañía hoy día es que (...) porque no soy únicamente yo, cachai, es que han traído a muchas gentes de empresas multinacional con esta mentalidad, pero llegan acá y se entrampan y se enlodan en la cultura de acá y se frustran y se van, cachai (...) En el fondo es como que a ti te digan ‘oye quiero que hagamos todo moderno’ y llegai y te pasan clavos y martillos, y tu decí ‘pero me están pidiendo que ocupe mis cosas’ y en el fondo no podí avanzar, a ti te dicen ‘aplica’ pero no podí aplicar porque la cultura no te da pa’ aplicar, eso, cachai”. (Jefe de Recursos Humanos, Planta Embotelladora).

A primera vista, este carácter burocrático y familiar de las relaciones laborales en la compañía hace eco de la evidencia que existe en Chile al respecto. Como se señala en apartados anteriores, la literatura indica que las políticas y prácticas organizacionales generalmente se asocian a un modelo ‘hard’ de Gestión de Recursos Humanos, según el cual los trabajadores no son considerados como recursos activos e indispensables en las corporaciones (Pérez Arrau, 2008). Así pues, en este amplio sector del mundo del trabajo se identifican rasgos organizacionales como el paternalismo y el autoritarismo que no favorecen la implementación de nuevas técnicas de gestión, las cuales se percibirían como meras retóricas discursivas (Araujo, 2016; Gómez y Rodríguez, 2006; Ramos, 2009, 2014; Rodríguez, 2010).

En conclusión, el proceso de reestructuración interna que está viviendo la compañía tiene múltiples aristas que involucran a prácticamente todas las áreas estratégicas que se encargan de gestionar toda la cadena de valor del vino – producción, distribución y comercialización – controlada por la corporación. En este marco, la política ROIC ha introducido nuevos programas, ajustes y tecnologías generando importantes movimientos de personal que han sembrado incertidumbre en los centros de trabajo. Estas políticas obedecen a la necesidad de reordenar la corporación para hacer que sus procesos sean más eficientes y menos costosos, considerando la creciente competencia que existe en el mercado vitivinícola global y las

importantes conflictividades laborales internas que se han vivido en los últimos años. Si bien las últimas evaluaciones oficiales sobre este proceso han sido positivas, en tanto la empresa ha avanzado en el ahorro de costos operativos, la generación de utilidades, y la obtención de múltiples premios y reconocimientos internacionales, los principales cuadros de gestión – principalmente los que han llegado a ‘renovar’ la compañía – se muestran críticos frente a la cultura organizacional de carácter ‘familiar’ y ‘burocrática’ que obstruye los procesos de modernización que busca la política ROIC.

En el próximo capítulo, se examina en detalle cómo este proceso de reestructuración corporativa se ha traducido en mecanismos de control en los diversos procesos de trabajo, conllevando una serie de elementos de cambio y continuidad en relación con el pasado inmediato de la compañía.

Capítulo III. Mecanismos de control a lo largo de la cadena de valor del vino

“La hipótesis que se formula en este trabajo es que la estructura ‘tradicional’ ha sido relativamente permeable y que esa porosidad ha permitido absorber los elementos de ‘modernidad’ que necesitaba sin quebrar por eso su estructura misma (...) Su ‘estructura tradicional’, lejos de haber sido rígida e impenetrable, ha tenido la porosidad suficiente para modernizar buena parte de sus elementos, sin alcanzar por eso una duradera ‘modernización’ rápida y radical”. (Medina Echavarría, 1963, p.12)

2. Introducción

La organización del trabajo en una compañía multinacional de grandes proporciones sin duda es un desafío para la gestión corporativa. En la industria vitivinícola, las gerencias y cuadros administrativos de las diversas áreas de la empresa deben organizar y gestionar toda la cadena de valor del vino considerando sus diversos procesos de trabajo estratégicos, como la labor que realizan trabajadores agrícolas en los viñedos, el trabajo de vinificación y conservación realizado en bodegas y laboratorios, la fase de embotellamiento de las plantas industriales, y la distribución a cargo de las áreas de logística. Se trata no sólo de gestionar el trabajo de planta a largo de todo el proceso de producción, distribución y comercialización del vino, sino que también de coordinar las cadenas de suministros que se engarzan a los diversos procesos de trabajo. Pero entonces, ¿cómo controlar todo este proceso de modo que la corporación pueda mantener su posición en las más altas esferas del mercado vitivinícola mundial?

El desafío para la dirección gerencial, contando con el apoyo de los principales cuadros administrativos, radica en controlar las incertidumbres que representa el indispensable ‘capital variable’ en los procesos de trabajo (Thompson, 2009). Así pues, con el objetivo de intensificar los ritmos de trabajo, maximizar las potencialidades de la fuerza de trabajo, y aumentar las ganancias de la empresa, la corporación despliega diversas estrategias y/o prácticas de control (Thompson y Smith, 2001).

Desde esta perspectiva, cabe preguntarse: ¿Qué estrategias o prácticas puede desplegar la compañía para valorizar su capital invertido y generar ganancias? En las discusiones de la teoría de procesos de trabajo se señala que, en distintos contextos sociohistóricos, sectores de la economía y procesos de trabajo se han desarrollado diversas modalidades de control – algunas más dominantes que otras -. En el contexto del capitalismo del siglo XIX, primaria el llamado

‘control simple’ que se caracteriza por el ejercicio personal, directo y arbitrario del poder por parte de la autoridad, la imposición de una disciplina rigurosa y la ausencia de reglas formales que amparen las decisiones tomadas en la empresa (Edwards, 1978).

Ya en el siglo XX, como reacción al poder de los ‘sindicatos de oficio’, y en un contexto de concentración económica, acelerado desarrollo tecnológico, difusión del ‘management científico’ de Frederick Taylor y generalización de modelos fordistas de organización de la producción en serie, se pasa a una subordinación real del trabajo al capital, sustentada en la llamada ‘maquinoindustria’ (Braverman, 1974; Brighton Labour Process Group, 1997). En este contexto, se torna predominante el denominado ‘control estructural’ (Edwards, 1978) o ‘control directo’ (Braverman, 1974; Friedman, 1977). Se trata de métodos más formalizados y racionalizados de control de la fuerza de trabajo en la empresa, asumiendo una separación creciente, por un lado, entre la propiedad y la administración de la empresa y, por otro, entre la planificación y la ejecución de sus labores. Asimismo, se acompaña de una estructura de promociones e incentivos que da pie a un entramado institucional más complejo. En este sentido, el control estructural tiende a ser menos visible para los trabajadores.

De esta modalidad ‘estructural’ de control, se desprenden dos variantes fundamentales: la técnica y la burocrática. Por un lado, el ‘control técnico’ involucra la dirección y supervisión tecnológica e impersonal de las tareas, ritmos y procesos de trabajo en general, inclusive más allá del poder que detengan y ejerzan determinados mandos medios (Edwards, 1978). En términos de Braverman (1974) el proceso de valorización se organiza en la inversión en maquinarias y tecnologías de manera de supeditar el trabajo vivo al capital constante. Por otra parte, el ‘control burocrático’ implica una amplia estratificación jerárquica entre trabajadores y empleados en base a habilidades y credenciales consignadas en los extensos cuerpos de estatutos y reglas que regulan las relaciones laborales en una corporación (Edwards, 1978). Esta modalidad de control involucra sistemas de quejas e importantes ‘mercados internos’ en las empresas en tanto espacios privilegiados para construir hegemonía corporativa (Burawoy, 1989).

A fines del siglo XX, como respuesta a la resistencia obrera al control estructural, y en un contexto de generalización de nuevas formas de organización ligera y flexible de la producción y el trabajo, tercerización de la economía, desarrollo de nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC’s) y difusión de nuevas técnicas de Gestión de Recursos Humanos (GRH), se tornan relevantes nuevas técnicas ‘normativas’ de control. Considerando que todas las

modalidades de control involucran dimensiones normativas de disciplinamiento, este mecanismo apunta exclusivamente al aprovechamiento de las subjetividades de los trabajadores. En el fondo, el management corporativo comienza a explotar crecientemente las potencialidades del ‘trabajo vivo’ (Thompson, 2011).

Se distinguen dos dimensiones de ‘control normativo’; por un lado, se identifica el denominado *knowledge, soft o self management*, que apunta a borrar las jerarquías en el trabajo, fomentar la identificación del trabajador con los intereses corporativos a través de espacios de participación, potenciar adaptabilidad y responsabilidad individual y colectiva frente en el contexto de mercados crecientemente competitivos que exigen flexibilidad e intensificación del trabajo, e invertir continuamente en capital humano para favorecer iniciativas innovadoras (Friedman, 1977; Martínez Lucio, 2010; Stewart, 2006; Thompson, 2010; Thompson y Smith, 2009).

La segunda dimensión refiere a las formas de control que conllevan el *aesthetical o emotional management* que apunta a trabajadores con bajo nivel de calificación y altos niveles de rotación en diversos servicios de rutina. En función de responder a los clientes o consumidores potenciales de la empresa, esta modalidad de control se aprovechan ‘habilidades tácitas o informales’ (Manwaring y Wood, 1984) que tienen que ver con aspectos personales de los trabajadores, como sus trayectorias de vida, orígenes sociales, experiencias, sexualidades, emociones, formas de comunicarse y apariencias – estéticas – con el objetivo de mejorar la “calidad del servicio” (Callaghan y Thompson, 2002; Thompson et al., 2004; Bolton, 2004; Witz et al., 2003).

Ahora bien, el control corporativo tiende a presentarse en la práctica de múltiples maneras, considerando sus diversas modalidades en los centros y mercados de trabajo particulares (Thompson y Hartley, 2007; Edwards y Scullion, 1982). En este sentido, como señala Littler (1990), visto desde una perspectiva sociohistórica, no necesariamente determinadas formas de control se vinculan a determinadas fases del capitalismo. La evidencia comparada muestra que incluso las formas de control tradicionales, basadas en lealtades y personalismos arbitrarios, tienden a sobrevivir en muchos centros de trabajo dinámicos y con considerables grados de modernización tecnológica. En este sentido, las tipologías de mecanismos de control deben comprenderse como ‘tipos ideales’ (Weber, 2014) o herramientas heurísticas para interpretar fenómenos complejos como la gestión del trabajo. Esto quiere decir que, pese a sus afinidades con contextos sociohistóricos particulares, los mecanismos de control y las formas de reacción de los trabajadores no necesariamente tienen correlatos empíricos predeterminados y, en

muchos casos, se pueden identificar de manera simultánea o combinada en una unidad productiva (Thompson, 2010).

Esta última consideración es fundamental en la región latinoamericana, periférica respecto a los procesos de modernización en la organización del trabajo. Como se señala el capítulo anterior, diversos autores regionales (De la Garza y Neffa, 2010; Novick, 2002), y nacionales (Ramos, 2009; Stecher y Godoy, 2014) son enfáticos en señalar que en América Latina y Chile nunca existió una matriz propiamente fordista, sino más bien organizaciones productivas que, lejos de grandes inversiones en tecnologías y capital humano, estaban basadas en la disciplina y el paternalismo. En el marco del llamado ‘posfordismo’, lo mismo se ha dicho respecto a la irrupción de las nuevas técnicas de GRH en los noventa, que en el marco de su implementación se han encontrado con culturas organizacionales autoritarias y discriminatorias (Elvira y Dávila, 2005; Rodríguez, 2010).

La industria del vino es heredera directa de la hacienda, institución en donde se definieron históricamente valores y normas sociales tradicionales que lograron adaptarse a gran parte de las transformaciones socioeconómicas ocurridas a mediados del siglo XX en América Latina (Medina Echavarría, 1973). Sin embargo, los acelerados procesos de modernización neoliberal del sector, y el hecho de que la compañía estudiada deba cumplir con altos estándares de modernización debido a su liderazgo en los mercados internacionales, complejizan la estructura organizacional de la firma. Así pues, es de esperar que las modalidades de control que se despliegan en sus centros de trabajo estén directamente sujetas a elementos de cambio y continuidad respecto a las estructuras tradicionales que organizaban la vida laboral del viejo mundo agrícola.

En base a los aportes de referentes de la Teoría de Procesos de Trabajo como Littler y Salaman (1984) y Edwards (1978), además de las discusiones de ‘Justicia Organizacional’ (Greenberg y Colquitt, 2005), en este estudio se distinguen diversos observables empíricos para estudiar el control en los procesos de trabajo: (1) la división y diseño del trabajo; (2) la selección de personal o contratación de fuerza de trabajo; (2) los sistemas de promociones; (3) la dirección de las tareas en el trabajo y los procedimientos de instrucción; (3) las modalidades de supervisión existentes en el trabajo; y (4) la evaluación de desempeño y los sistemas de sugerencias o espacios de participación existentes.

Así pues, en el contexto de reestructuración interna que vive la compañía, los principales apartados de este capítulo tienen que ver con los principales mecanismos de control imperantes

que van modelando los principales procesos de trabajo de la cadena de valor vitivinícola: (1) en los viñedos; (2) en las bodegas de vinificación; y (3) en los centros industriales que contemplan plantas de envasado y centros logísticos de distribución. Finalmente, el capítulo se cierra con una reflexión en torno a cómo se van encadenando estas diversas modalidades de control para configurar una organización corporativa del trabajo que, inspirada en elementos del ‘toyotismo’ japonés, tiene características distintivas propias de un sector económico y de una multinacional de un país periférico como Chile.

2. Neopaternalismo en los viñedos

La cadena de valor del vino comienza en los viñedos, lejos de la burocracia corporativa y los procesos de reestructuración interna que vive actualmente la compañía⁴⁸. Se trata de viñas con sistemas de conducción de espalderas⁴⁹, donde trabajadores agrícolas permanentes y temporales trabajan en diversas funciones de acuerdo con el ‘ciclo de la uva’ que dura alrededor de seis meses⁵⁰.

Previo al período de brotación, en tanto inicio del ‘ciclo de la uva’, los trabajadores agrícolas deben mantener y preparar los viñedos durante el otoño y el invierno. Para ello, se requieren dos tareas principales: fertilizar el suelo y podar las plantaciones. Las labores de fertilización se realizan en caso de que personal agrónomo especializado detecte deficiencia de nutrientes en los suelos. Los trabajadores agrícolas permanentes se encargan de aplicar abonos con

⁴⁸ Ninguno de los trabajadores entrevistados declaró conocer la política ROIC.

⁴⁹ Este sistema fue introducido en Chile en la segunda mitad del siglo XIX por técnicos franceses. Consiste en una conducción mediante armazón y alambres que sirven de soporte, para la elevación de la vid a la altura aproximada de 1,2 a 1,5 metros; permitiendo de este modo la iluminación de los racimos y mejores labores de cuidado y cosecha de esta. Además, dicha técnica posibilita la mecanización de los viñedos por lo que es en la actualidad una de las formas de conducción más utilizadas (Lima, 2015).

⁵⁰ Los procesos de trabajo de las viñas están directamente asociados a este ciclo, que comienza con la brotación, momento en que se da origen a la vid a comienzos de la primavera, entre los meses de septiembre y octubre. Luego viene la fase de floración y fructificación, donde las flores de los viñedos dan forma a los granos de uva que componen los racimos, proceso que dura los meses de noviembre y diciembre aproximadamente. Esto es seguido por la llamada ‘pinta’ o envero, etapa en el cual el grano de uva cambia de color a fines de diciembre; para finalizar en la cosecha o vendimia en donde se extrae la uva de los viñedos durante los meses de marzo y abril. De todas maneras, hay que considerar que cada cepa de uva tiene su propio período, el cual varía de acuerdo a las condiciones climatológicas y los factores de riesgo que se pueden presentar en las distintas estaciones del año. Para más información, revisar el informe de Lima (2015) encargado por la ODEPA.

nitrógeno, fósforo y potasio a través de maquinarias especializadas, y los temporales se encargan de acomodar bien los fertilizantes.

Las tareas de poda, por su parte, se requieren para mantener la forma de la planta – ‘arreglo de estructura, cabezales y centrales’ -, impidiendo el alargamiento de los pitones – ‘chapodar’ -, controlando el número de yemas y, en definitiva, evitando el envejecimiento prematuro de la planta. Estas labores se realizan después de la ‘caída de la hoja’ en otoño, hasta una semana antes de la brotación, vale decir, desde mayo o junio hasta mediados de septiembre. Para llevar a cabo la poda, los trabajadores agrícolas de planta utilizan maquinaria ‘podadora’ especializada, recorriendo todos los caminos de la viña. Luego, trabajadores temporales pedestres se encargan de arreglar manualmente desprolijidades que hayan quedado pendiente, como pistones irregulares.

Ya en el período de brotación, floración y fructificación, los trabajos consisten, por un lado, en ‘manejar el follaje’, para eliminar los brotes no deseados de la vid – ‘desbrote’ – y cortar las puntas de cada brote evitando que crezcan demasiado produciendo el corrimiento de la uva – ‘despunte’ -. Por otra parte, se deben ‘eliminar racimos’, considerando que un brote puede mantener como máximo dos racimos, siempre y cuando su longitud sea mayor a 1,2 metros aproximadamente (Memoria Anual de la Empresa, 2015). En tercer lugar, se deben realizar las ‘amarras’ a los ‘cargadores’ de las plantaciones, vale decir, armar los tendidos de alambres sujetándolas a determinados postes de los sistemas de conducción por espaldera. Por último, gran parte de los trabajadores de planta cuentan con licencias especiales otorgadas por el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) para fumigar todas las plantaciones hasta mediados de febrero – aplicación de agroquímicos -. Para ello, los trabajadores utilizan maquinaria fumigadora y deben ocupar trajes especiales y mascarillas para evitar contaminarse. La fumigación se realiza para prevenir que malezas, insectos y bacterias condicionen la calidad de la vid.

Finalmente, durante marzo y abril viene la época de ‘vendimia’ en la cual se contrata a numerosos trabajadores temporales para ayudar en la recolección, limpieza y selección de las uvas. En este período, los trabajadores permanentes recolectan las uvas a través de modernas maquinarias cosechadoras que, endosadas al tractor, permiten extraer las uvas de los viñedos. Como señala un operario agrícola, “las máquinas modernas de ahora, que trajeron las últimas máquinas que cosechan el puro grano”. Los temporeros, por su parte, cortan las uvas que no

pudo extraer la máquina, recolectándolas en las ‘gamelas’ y depositándolas en camiones de carga que las trasladan a las bodegas.

De manera transversal a los mencionados períodos laborales asociados al ‘ciclo del vino’, se encuentra la tarea del riego. En el caso chileno, la mayor parte de los viñedos son ‘de riego’, vale decir, se ubican en suelos relativamente planos, francos y profundos. Por lo mismo, se requiere un sistema de riego que opere durante todo el año, especialmente cuando comienzan a salir los primeros brotes en la primavera (Lima, 2015). En la compañía se utiliza un sistema de riego ‘por surcos’ y ‘por goteo’, aunque se está invirtiendo crecientemente en este último pues cuenta con un sistema de programación y control más avanzado (Memoria Anual de la Empresa, 2017)⁵¹.

La compañía cuenta con un trabajador de planta encargado de programar el riego de acuerdo con el tipo de plantación – hay algunas que requieren más agua que otras -. Este trabajador se encuentra a cargo de un equipo de temporeros que deben recorrer los viñedos para cerciorarse del correcto funcionamiento del sistema de riego, informándole al trabajador de planta cualquier tipo de avería que se deba arreglar. Además, colaboran en la instalación de ‘alambres y coplas’ del sistema de riego.

Tal y como señalan estudios especializados al respecto (Lima, 2015; Klein y Soto Barquero, 2012), las labores más intensivas de mano de obra son la poda y la cosecha, momentos en los cuales se contrata a un mayor contingente de trabajadores temporales. En los trabajos de ‘amarra’, ‘desbrote’ y aplicación de agroquímicos se requieren menos fuerza de trabajo.

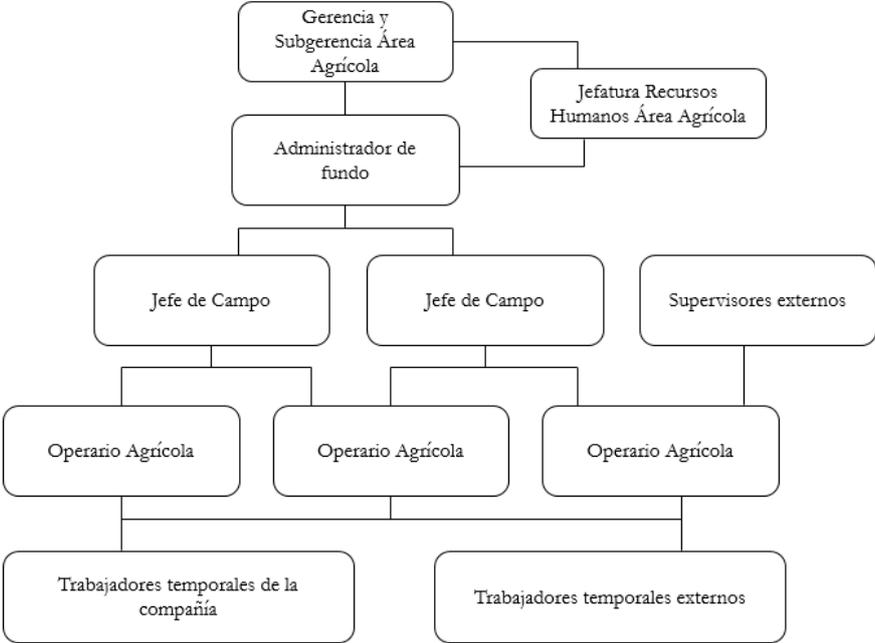
2.1. La organización de posiciones y jerarquías en los viñedos

Para aproximarse a los mecanismos de control que operan en los viñedos, primero es menester comprender las jerarquías organizacionales que subyacen a los procesos de trabajo (Littler y Salaman, 1984). En el área agrícola en particular se pueden identificar las diversas posiciones que gestionan y ejecutan las labores diarias en las viñas. A la cabeza de la jerarquía se encuentra la Gerencia y Subgerencia del área agrícola, la cual tiene a su cargo a los administradores de las viñas, encargados de gestionar cada uno de los fundos vitivinícolas. Luego, vienen dos jefaturas ‘de campo’ encargadas de dirigir y supervisar, junto al personal que proveen las

⁵¹ El riego por goteo también es más costoso, pues implica realizar inversiones en tuberías y equipos para llegar a cada vis, y además requiere un flujo constante de agua para regar, por lo que la compañía debe contar con derechos de agua en la zona (Memoria Anual de la Empresa, 2017).

eventuales contratistas, todas las labores que llevan a cabo un grupo reducido de operarios agrícolas permanentes – de riesgo y maquinarias especializadas – y numerosos trabajadores temporales. Además, de manera paralela a esta estructura organizacional elemental, se encuentra la jefatura de Recursos Humanos del área agrícola, la cual tiene a cargo equipos de analistas encargados de revisar el cumplimiento de los contratos colectivos y reglamentos internos de la corporación, considerando las tres aristas principales de gestión de personal: compensaciones, capacitaciones y calidad de vida.

Esquema N°1. Organigrama de jerarquías en viñas.



Fuente: Elaboración propia a partir de información reportada en trabajo de campo.

Bajo este organigrama de posiciones y jerarquías bien definidas se esconde un bajo nivel de formalización de reglas y procedimientos existente en estos lugares de trabajo. Por más que la compañía declare la importancia estratégica de tener viñedos propios para garantizar máxima calidad en la producción del vino (Memoria Anual de la Empresa, 2004), los fundos forman parte de la periferia de la compañía. Desde una arista geográfica, esto quiere decir que los viñedos están dispersos en el interior de las regiones centrales del país, lejos de los centros administrativos de la corporación que se ubican en Santiago y otras ciudades. Más allá de que las gerencias de las áreas Agrícola y de Recursos Humanos busquen mantener cierta regulación

en estos sectores, el fundo constituye un mundo laboral relativamente autónomo de la corporación. En palabras de la gerente de Recursos Humanos, se trata de ‘otro mundo dentro de la misma compañía’.

¿Hasta qué punto se conserva la estructura hacendal chilena en las viñas? La evidencia producida en este estudio permite aseverar que el proceso de modernización neoliberal del sector agroindustrial, que comienza en los noventa y se intensifica en los dos mil, sumado a los propios procesos de modernización corporativa que vive la empresa en tanto multinacional de la industria del vino, no han logrado disolver del todo la relevancia social y cultural de la estructura hacendal en la organización del trabajo en los viñedos de la compañía. En términos de Medina Echavarría (1963), los elementos tradicionales siguen permeando, hasta cierto punto, las prácticas sociales que se organizan en la corporación.

Así entonces, pese a la estructuración burocrática que caracteriza a la compañía, cuyas decisiones buscan orientarse, en palabras del jefe de Recursos Humanos del área agrícola, por las ‘políticas corporativas’, los ‘reglamentos internos’ y la ‘legislación nacional vigente’, prevalecen en los fundos dinámicas particulares e informales de gestión del trabajo. Esto se da en un contexto en donde las gerencias y subgerencias del área agrícola, así como las jefaturas de RR.HH. encargadas de estas áreas, son figuras absolutamente ausentes de los lugares de trabajo. Los administradores apenas aparecen en las viñas cada cierto tiempo y, en esas instancias, buscan mantener buenos tratos con el personal agrícola – ‘cordiales y respetuosos’ según un trabajador temporal –. Sólo los ‘jefes de campo’ son la ‘cara visible’ y ‘cotidiana’ de la empresa para los trabajadores, representando una figura actualizada y moderna del tradicional ‘capataz’. Se trata de técnicos agrícolas o antiguos operarios con vasta trayectoria en faenas agrícolas que cuentan con un importante margen de discreción para tomar decisiones relativas a la gestión cotidiana de las labores. En este contexto, y como se analiza en los próximos apartados, las relaciones laborales entre jefaturas y subordinadas se caracterizan por sus altos grados de informalidad.

2.2. División sexual del trabajo: Apropiación de habilidades sociales y control en torno a las expectativas de promoción.

En un contexto de bajos salarios e inestabilidad laboral en la agroindustria (Caro, 2012; 2013; Calderón, 2014; Baeza et al., 2017), la compañía construye un sistema de control que administra las expectativas que tienen los diversos perfiles de trabajadores agrícolas para optar a mejores salarios y/o puestos de trabajo. Basado en una estricta división sexual del trabajo, este sistema

de control de expectativas comienza con la figura del temporero externo que trabaja excepcionalmente en temporadas de poda y cosecha, períodos en que la compañía requiere más mano de obra. Son contratados por pequeñas y medianas empresas de confianza que cuentan con una vasta experiencia suministrando y gestionando el trabajo de temporada. Muchos de estos trabajadores, tal y como se señala en la literatura (Caro, 2013; Valdés, 2012; Riquelme, 2015), a lo largo del año organizan sus vidas entre trabajos rurales – de temporada – y urbanos. Por lo general, se trata de hombres y, especialmente, mujeres que cuentan con una vasta trayectoria trabajando en el campo y cuyo ingreso a las empresas contratistas fue relativamente expedito y sencillo – bastaba con tener enseñanza básica y/o media -. Si bien algunos trabajadores declaran estar satisfechos con sus regímenes laborales transitorios, en la medida en que ya organizaron sus vidas de ese modo, otras aspiran a ser directamente contratadas por la compañía, la cual ofrece un trabajo más regulado, cómodo y de mayor calidad⁵².

“Mira es que pasa que al final las lucas son más menos las mismas yo creo, pero yo creo que no, que la mayoría quiere ser contratado por la empresa y así saber que voy a tener más pega en el año y acá mismo (...) yo que vivo aquí es una lata tener que andar moviéndote tanto po” (Temporera externa).

Los temporeros contratados directamente por la empresa, por su parte, representan el contingente más importante de trabajadores en los viñedos⁵³. Ellos no sólo trabajan durante las temporadas ‘altas’ de poda y cosecha, sino que algunos también colaboran en otras labores durante el año: preparación de suelos, mantención de sistema de riego, labores de mantención del follaje de las plantaciones, limpieza, entre otros. Por lo mismo, la compañía selecciona estratégicamente a un perfil femenino y rural – residente de las localidades del sector -, apropiándose de atributos de género y trayectorias de vida funcionales a las faenas agrícolas,

⁵² Dentro de los marcos de este estudio, resulta difícil conocer la diferencia de salarios entre trabajadores temporales directos e indirectos, pues ellos mismos señalan que puede variar de acuerdo con los diversos ‘tratos’ que tengan con contratistas y compañía. Lo que sí queda esclarecido es que los trabajadores temporales directos cuentan con mayores implementos y herramientas para trabajar. En una visita a viñedos, una temporera de la compañía contaba que ha visto a trabajadores externos recolectando las uvas con calcetines y sin overol. Además, se señala que el trabajo temporal de la compañía cuenta con mayor regulación de jornadas laborales y puntualidad en pagos.

⁵³ Según señala un operario agrícola tractorista, la compañía prefiere contar con temporeros directamente contratados, para no depender de las empresas contratistas. Sin embargo, en períodos de poda y cosecha muchas veces resulta necesario contratar a fuerza de trabajo externa. Para ello, existen contratistas de confianza para la empresa que llevan décadas brindando servicios a las grandes viñas.

como habilidades domésticas aprendidas en el campo y en la casa: limpieza, cuidado de plantas, recolección minuciosa de uvas, entre otras.

No se trata tanto de calificaciones técnicas como de habilidades tácitas socialmente aprendidas. En términos de Naville (1964), son calificaciones informales que involucran un conocimiento práctico - ‘saber hacer’ – vinculado las trayectorias de vida de las trabajadoras: el hecho de ser mujer criada en el campo chileno. En este sentido, en la contratación de trabajadoras temporeras agrícolas operarían sutiles mecanismos de control normativos que buscan valorizar y aprovecharse de aptitudes que están inscritas al género y origen social de las trabajadoras⁵⁴. Esto permite que la corporación adapte el personal a las necesidades del ciclo agrícola. En relación con este proceso de selección, una jefatura de campo señala:

“Mira en verdad nosotros ehh no nos vamos a complicar acá po’, es ehh (...) si al final bien sencillo, buscamos trabajadores, pero sobre todo trabajadoras que sean dedicadas y cuidadosas y que vivan por acá cerquita, es importantísimo que ehh tengan ganas y sepan hacer la pega (...) son señoras que han vivido toda su vida en el campo y saben cómo funciona la cosa ehh (...) muchas son agricultoras y saben trabajar con las manos (...) nosotros sabemos que podemos llamarlas cuando hay necesidad” (Jefe de campo).

Si bien muchos temporeros están relativamente conformes con su trabajo, algunos hombres manifestaron expectativas de pasar a ser contratados de manera indefinida por la compañía o, al menos, continuar trabajando en el período posterior a la cosecha. El trabajo de planta no sólo ofrecería más beneficios económicos, sino que especialmente estabilidad laboral, aspecto sumamente valorado por esta franja de trabajadores. Al respecto, un temporero señala:

“Inestable totalmente después de la vendimia, porque no se sabe si es que sigues o no, o de repente dejan a otra persona (...) igual uno está con la esperanza de que te dejen trabajando en planta, pero si no te dejan nada que hacer po’, ojalá que te llamen de nuevo a fin de año” (Temporero directo).

Sólo los temporeros hombres manifestaron expectativas reales de pasar a planta, pues la idea de ‘trabajar con máquinas pesadas’ está fuera del imaginario de las mujeres: “Mire es que la

⁵⁴ La idea de ‘competencias sociales’ refiere precisamente a este último punto: lo que se ‘califica’ está vinculado no sólo a los saberes formales, sino que también al origen social (Callaghan y Thompson, 2001; Nickson et al, 2003), a los rasgos de la personalidad del trabajador (Korczynski, 2003) y/o a su género (Bolton, 2004).

verdad mire yo no, no me imagino a una mujer agarrando esas máquinas enormes, qué quiere que le diga (risas)” (Trabajadora temporera). En el fondo, las temporeras naturalizan esta división sexual del trabajo, donde los hombres realizan trabajos ‘más rudos’ - como podar las plantaciones – y pueden aspirar trabajos indefinidos que involucran el manejo de máquinas especializadas, y las mujeres se quedan con ‘pegas más simples y delicadas’ como amarrar las plantas, o recolectar, limpiar y organizar las uvas en tiempos de vendimia.

Para los temporeros hombres, la oportunidad de manejar maquinarias más complejas resulta desafiante, pues el control de expectativas también tiene que ver con las importantes diferencias de estatus que existen entre temporeros y operarios agrícolas permanentes. Estos últimos no sólo cuentan con estabilidad laboral y mejores beneficios económicos, sino que, además, tienen mayor autonomía en sus trabajos y colaboran en la organización y supervisión del trabajo de los temporeros. Desde la perspectiva de la empresa, la apuesta radica en contar con mano de obra calificada y con mayores niveles de compromiso⁵⁵, pues sólo los trabajadores que demuestren lealtad y dedicación pueden formar parte de este círculo privilegiado de operarios que trabaja con maquinaria agrícola pesada.

En suma, las estrategias corporativas de selección y promoción consisten en constituir perfiles funcionales a las labores que se necesitan en los viñedos, además de orientar los intereses de los trabajadores de acuerdo con las reglas de promoción existentes y, en términos de Wright et al. (1990), a las expectativas normativas del sistema de trabajo. Esto garantiza que se aprovechen al máximo las habilidades de cada trabajador y, en el caso de los hombres temporeros, los incentiva a que se esfuercen y mantengan leales bajo la promesa de que, eventualmente, se pueden quedar trabajando de manera indefinida en la compañía. Las mujeres, por su parte, no tienen opciones de pasar a planta, quedando relegadas a una posición subordinada como temporeras encargadas de tareas funcionales a su socialización de género: amarras de planta, limpieza de malezas, y recolección de uvas. Como se señala en la literatura (Caro, 2013; Valdés, 2012), en los fundos opera una fuerte división sexual del trabajo agrícola

⁵⁵ Para ello, la empresa invierte en capacitar a estos trabajadores en la utilización de maquinarias agrícolas. De todas maneras, cabe mencionar que muchos operarios de planta se quejaron en una asamblea sindical de que la empresa ya no esté capacitándolos respecto a uso de las nuevas y modernas maquinarias agrícolas especializadas – fumigadoras, podadoras y cosechadoras -. Esto ha tenido efectos negativos en términos de seguridad en el trabajo: se han reportado varios casos de accidentes laborales.

en donde los hombres mantienen un estatus superior al poder aspirar a un trabajo más técnico, especializado y prestigioso que sus pares temporeras.

2.3. Más allá del control coercitivo: El ‘trato’ como forma de intercambio de dones entre jefaturas y temporeros

El control corporativo del proceso de trabajo en las viñas no sólo involucra las dimensiones de selección y promoción de personal. La dirección, supervisión y evaluación de desempeño también juegan un rol fundamental, expresándose en mecanismos directos (Braverman, 1982; Friedman, 1977) que involucran pronunciadas jerarquías entre quienes conciben o planifican las tareas agrícolas y quienes las ejecutan. Los planes semanales se conciben desde la administración⁵⁶, y las instrucciones específicas del quehacer cotidiano las dictaminan los jefes de campo, quienes dirigen y vigilan presencialmente las labores de los operarios y temporeros.

Como los procesos de trabajo agrícolas están relativamente aislados de los marcos regulatorios que gestiona el Área de RR.HH., operan en los fundos mecanismos simples de control (Edwards, 1978) donde los jefes de campo ejercen personalmente el poder sin grandes constricciones. Si bien el jefe de RR.HH. del sector agrícola señala que “las jefaturas [de cada fundo] tienen todo un circuito con cada uno de los trabajadores, de desarrollo, juntarse, definir objetivos, evaluarlos, medirlos” (Jefe de RRHH del Área Agrícola), los operarios agrícolas afirman que ese tipo de reuniones en realidad no existen en los fundos. En la práctica, la relación laboral en el campo está relativamente aislada de la aplicación de estándares formales de la compañía y el grueso de la gestión del trabajo en los fundos está bajo la responsabilidad de los jefes de campo, quienes encarnan en los hechos una autoridad con un estilo de liderazgo paternal y personalista. Ellos están ‘permanentemente diciéndoles a los trabajadores qué hacer’,

⁵⁶ Estos planes son discutidos en el Área Agrícola – por analistas y expertos - y conversados con los administradores de viñedos. Para tomar decisiones estratégicas, el Centro de Investigación e Innovación (CII) de la compañía está implementando desde hace un par de años sistemas tecnológicos de monitoreo de la producción en viñas basados en Inteligencia Artificial – robótica -. El caso de los drones con cámaras ‘multiespectrales’ es el ejemplo más claro. Éstos se encargan de predecir el rendimiento de la cosecha y evaluar los procesos productivos – desarrollo y crecimiento de las vides o ‘vigor de la vid’ -. Si bien estas tecnologías no se utilizan para vigilar directamente las labores agrícolas – a los trabajadores -, sí permiten brindar información relevante para que los administradores organicen y prioricen determinadas labores agrícolas de acuerdo con el ‘ciclo de la uva’. Por lo demás, un operario agrícola comentaba que uno de los planes que quería implementar la empresa consistía en realizar las tareas de fumigación de viñedos a través de los drones. Si bien ya realizaron pruebas durante el año 2017, por ahora esta alternativa no ha sido implementada.

vigilándolos - ‘estando encima’, ‘tocándoles la bocina cuando sacan la vuelta’ - y preocupándose de que ‘se haya hecho bien la pega’⁵⁷. Es tan amplio el margen de discreción con el que cuentan las jefaturas, que incluso pueden llegar a ejercer el control de manera autoritaria y arbitraria, particularmente con los trabajadores de temporada. Un operario relata una experiencia al respecto: “mi antiguo jefe de campo era de esos que andaba a puras chuchás con la gente de temporada, no tenía respeto por nadie, nos trataba como animales” (Operario agrícola tractorista).

Si bien estas prácticas autoritarias y arbitrarias, en muchos casos coercitivas, son parte de las relaciones laborales en el campo, los mecanismos de control más relevantes que operan en el campo se juegan en un nivel más sutil. Los viñedos no se deben asociar al despotismo fabril del capitalismo occidental del siglo XIX, en donde la autoridad se ejercía de manera indiscriminada – en base a intimidaciones y represalias - sometiendo a los trabajadores a una férrea disciplina que permitiera acelerar los procesos de proletarización - “tiranía directa e inmediata” como la llama Richard Edwards (1978: 173) -. En los fundos de la compañía opera una lógica distinta que preserva elementos de la vieja estructura hacendal latinoamericana, pero bajo nuevos ribetes. Por lo mismo, resulta más preciso hablar de nuevas formas de paternalismo que de mero autoritarismo arbitrario. Los administradores asumen el papel del ‘buen patrón’ y los jefes de campo y supervisores el de ‘capataces’. Pero ya no se trata del viejo capataz puramente coercitivo ‘con chicota en la mano’ pues, más allá de las prácticas coercitivas y arbitrarias que todavía existen, la autoridad del jefe de campo busca legitimarse a través de prácticas sociales que sean consentidas por los propios trabajadores.

En esta línea, el caso de los temporeros es particularmente interesante. En esta investigación se plantea la hipótesis⁵⁸ de que, en términos de Burawoy (1989), el ocultamiento de la explotación de los temporeros se juega en las relaciones de lealtad que se construyen en el campo. Si bien las jefaturas manifiestan desconfianza frente a las capacidades de los trabajadores – ‘hay que estar mirándolos pa’ que trabajen’ -, para la compañía resulta fundamental legitimar la autoridad

⁵⁷ Desde la perspectiva de las jefaturas, debe existir una frontera claramente definida entre ellos y los trabajadores: los primeros mandan y los segundos obedecen. Se trata de administrar cierta distancia con los subordinados y no ‘hacerse amigo de nadie’.

⁵⁸ Se trata de una hipótesis que, sin duda, en el futuro debe ser corroborada con un trabajo de campo más extenso, idealmente etnografía en los lugares de trabajo.

que tienen sus jefaturas e incentivar a los trabajadores temporeros en sus labores cotidianas. Para ello, operarían formas particulares de ‘intercambio de dones’ entre jefaturas y temporeros.

Para entender cómo opera este mecanismo es menester detenerse brevemente en su conceptualización, originalmente desarrollada por Marcel Mauss (2002). El autor se interesa en el régimen de derecho contractual y el sistema de prestaciones económicas entre los diversos subgrupos que componen sociedades ‘primitivas’ de diversas regiones del mundo. Los trabajos etnográficos del autor evidencian que el carácter voluntario, aparentemente libre y gratuito de las prestaciones, en realidad es obligatorio e interesado. Todo intercambio viene con la obligación de la reciprocidad, lo que genera expectativas entre ambas partes y, en el largo plazo, permite fortalecer los lazos de solidaridad social. Sin embargo, y como muestra la investigación de Bourdieu (1977) sobre la economía de los campesinos del norte de Argelia, el ‘poder de los dones’ radica en la incapacidad que tiene la parte menos poderosa de ‘devolver el favor’. Esta incapacidad se traduce en una deuda emocional y un sentido de obligación moral del receptor hacia el donante.

Estas relaciones de poder basadas en el intercambio de dones prevalecen especialmente en espacios donde no se ha desarrollado una estructura institucional que permita establecer formas más modernas de dominio (Bourdieu, 1977). Tal es el caso de los viñedos, donde las relaciones laborales se basan en dinámicas personalistas e informales en donde el intercambio de dones opera a través de la gestión directa de tareas y cargas de trabajo. Si bien la compañía se encarga de regular las jornadas laborales de los temporeros, evitando sobrepasar el número de horas extra establecido por ley⁵⁹, los acuerdos conocidos como ‘tratos’ permiten administrar las jornadas laborales y los incentivos económicos.

¿Qué es el ‘trato’? Se trata de una antigua práctica de gestión del trabajo en el campo que consiste en establecer acuerdos informales –individuales o colectivos - torno a la compensación diaria de determinadas metas productivas. En el caso de la compañía, se calcula el salario diario de un determinado trabajador, y en base a ello se le propone un acuerdo específico para realizar

⁵⁹ Como se trata de una importante multinacional de la industria mundial del vino, agencias internacionales fiscalizan que se cumplan estándares mínimos de calidad de empleo. De todos modos, los temporeros directamente contratados por la compañía por lo general no trabajan jornadas extraordinarias debido a que muchos dependen de la locomoción que ofrece la compañía – que funciona de acuerdo a la jornada regular de trabajo -.

determinadas labores ofreciendo un pago por sobre ese promedio. En caso de cumplirse las metas acordadas, el trato reemplaza al salario diario del trabajador⁶⁰.

Existen tratos ‘buenos’ y ‘malos’, dependiendo del tipo de trabajo y la compensación que conllevan. Así como los trabajadores por lo general identifican las tareas que son mejor pagadas, también saben cuáles son más fáciles y entretenidas⁶¹. Por lo general, los administradores y jefes de campo asignan tratos más convenientes a los trabajadores que muestren mayor lealtad y rendimiento – a los que ‘sacan bien las pegas’ -. Si bien los ‘tratos regalones’ – como le llama el jefe de campo – son concebidos como un reconocimiento al buen trabajo, también operan como favores. Pese que a la jefatura de campo no lo mencionó explícitamente, de las entrevistas realizadas a temporeros se puede deducir que los trabajadores que reciben el trato especial se sienten en deuda con sus superiores.

“Mira po’ ehh, uno sabe que si tení buenos tratos erí, cómo se dice, algo así, privilegiado (...) No siempre tení como la posibilidad de ganarte unas lucas de más po’, y sí se sabe que es que se necesita (...) pero después igual tení que responderle, sacar las pegas, como estar ahí (...) tení que devolverle la mano” (Temporero agrícola).

De alguna manera, estos acuerdos especiales recuerdan el viejo ‘sistema de destajo’ que operaba en la vieja industria manufacturera del siglo XIX (Coriat, 1982). Sin embargo, la diferencia radica en que el sistema de ‘trato’ es opcional y la oferta selectiva otorgada por la compañía termina obligando moralmente al trabajador que ha tenido acuerdos favorables a responder posteriormente con compromiso y rendimiento constante en su trabajo. A fin de cuentas, a ese trabajador se le ofreció un trato especial en base a sus méritos en la compañía, y no todos cuentan con ese ‘privilegio’. En palabras de una temporera,

⁶⁰ Por ejemplo, se le propone a una trabajadora realizar ‘desbrotos’ de un determinado ‘cuartel’ o terreno, pagándole \$20 pesos por metro en caso de que cumpla la tarea. Si el salario diario de la trabajadora es de \$8.000 pesos, y ella logra ‘desbrotar’ las plantaciones de un terreno de 500 metros en un día, gana \$10.000 pesos por esa jornada (20 x 500). Ahora bien, si la temporera sólo consigue ‘desbrotar’ 500 metros en tres días, se queda con su ‘salario base’ correspondiente a los \$8.000 pesos diarios. Una jefatura de campo reconoció que el ‘trato’ se calcula de modo tal que los trabajadores no ganen por sobre cierta cantidad determinada de dinero.

⁶¹ Por ejemplo, una temporera indica que la ‘desbrota de tronco’ – sacar los brotes que no sirven del tronco de la planta – es más ardua y tediosa que ‘el manejo en verde’ – desbrota de los cordones que se ubican en la parte superior de las parras -.

“Me han dado hartas oportunidades pa’ ganarme unas lucas extra haciendo pegas que no son tan pesadas (...) entonces igual como que tengo que trabajar bien po’ (...) hacer bien la pega, ser cuidadoso para no mandarse cagás porque cada planta necesita un cuidado”. (Temporero agrícola)

Resulta complejo identificar en qué momento exacto el trabajador deja de estar en deuda con la jefatura de campo, pues se trata de una obligación moral que se paga con sentimientos de lealtad, lo que equivale a un estado de permanente disposición y proactividad: ‘estar presente’ y ‘trabajar con dedicación’ para ‘seguir recibiendo buenos tratos’. Utilizando las expresiones de Araujo (2014; 2016), lo que acá está en juego es la lógica del ‘presencialismo’ y la ‘desmesura’. En particular los temporeros hombres fueron muy enfáticos en la idea de hacer la pega ‘bien y rápido’ para poder obtener más compensaciones y recibir mejores tratos⁶². Sin embargo, para cumplir rápido las metas hay que ‘romperse el lomo’, lo que termina produciendo un ambiente de individuación y estrés en que cada cual está ensimismado en sus labores. Una temporera que logra distanciarse un poco de las relaciones de dependencia moral que genera este sistema afirma:

“Yo cumplo como puedo nomás, pero tengo compañeros que se fueron al chanco, ya con suerte almuerzan pa’ sacar rápido las pegas, ni siquiera paran un rato a conversar po’ (...) no todos son así pero sí, al final uno necesita las lucas y los trabajadores andan en esas” (Temporera agrícola).

Los trabajadores reconocen que la empresa le otorga permisos para ausentarse al trabajo por razones de fuerza mayor, por lo que cuentan con cierto margen mínimo de flexibilidad para gestionar sus tiempos de trabajo. Sin embargo, los trabajadores saben que no les conviene faltar, pues en tal caso dejarían de percibir la llamada ‘semana corrida’ que consiste en un incentivo económico que se paga de acuerdo con las metas alcanzadas durante la semana – cubriendo el domingo como ‘día trabajado’ -.

Pues bien, esta hipótesis del intercambio de dones sin duda es un hallazgo fundamental, aunque todavía requiere mayor evidencia. La dinámica de favores sólo se pudo conversar con algunos temporeros y en un clima de mayor confianza. En este sentido, no todos los trabajadores veían con tanta claridad las reciprocidades de favores que subyacen a este sistema de gestión del

⁶² Si bien no aparece de manera clara en las entrevistas, la evidencia proporcionada por Caro (2012) y Valdés (2012) permite preguntarse hasta qué punto este mayor esfuerzo que realizan los trabajadores hombres obedece también al imperativo de desempeñar el rol masculino de principal ‘proveedor’ del hogar.

trabajo, y algunos tenían opiniones disímiles al respecto. Por ejemplo, al ser preguntada por esta idea de ‘trato preferencial’, una temporera señala: “la gente dice que este es regalón y por eso le dan esa pega, pero a veces yo pienso que la gente igual a veces comenta cosas y comenta demás” (Temporera agrícola). Asimismo, un operario de planta señala que la distribución de tratos no responde tanto a criterios de mérito - altos rendimientos en el trabajo - como a relaciones de compadrazgo entre jefaturas y trabajadores, propias del llamado pituto en Chile⁶³:

“Sí, más que que le den preferencia por buenos pa’ trabajar, mi visión es que son más dan pegas más fáciles porque son más no sé po’ (...) son los regalones del jefe de campo, pero yo lo veo así, no es que le den mejores tratos porque son mejores pa’ la pega, sino que le dan a veces pegas más fáciles o más bien pagadas porque son medio medio regalones del jefe de campo (...) el llamado pituto que llamamos los chilenos” (Operario agrícola tractorista).

De esta manera, sólo un trabajo etnográfico más extenso – que idealmente involucraría entrar a trabajar un tiempo en las viñas - podría ayudar a despejar este tipo de dudas. Como el intercambio de dones que comporta el ‘trato’ es una práctica social latente en la gestión del trabajo, al momento de ser discutido y problematizado abiertamente en una entrevista puede gatillar disonancias cognitivas entre los trabajadores. No todos están dispuestos a declarar sentimientos de obligación moral con sus superiores.

Considerando estas precauciones, el argumento se resume en que la lógica del sistema de trabajo en los fundos involucraría una alta intensidad de trabajo y, especialmente para los trabajadores que reciben ‘tratos regalones’, sentimientos de deuda moral. En este contexto, resulta difícil para el trabajador reconocer que lo que acá está en juego son formas sutiles de aumentar la explotación en el trabajo. En términos de Burawoy (2011), se produce una mistificación de los mecanismos de explotación que subyacen a este tipo de gestión.

⁶³ El ‘pituto’ se refiere al intercambio de favores que opera entre familiares y amistades para obtener determinados puestos de trabajo, ascensos, u acceso a oportunidades en general. Esta práctica descansa en vínculos de confianza y, hasta cierto punto, en las relaciones de ‘compadrazgo’ que puedan existir entre las partes. En Chile ha sido estudiada especialmente en las capas medias vinculadas particularmente al sector público (Barozet, 2006).

2.4. Generando compromiso entre los operarios de planta: dirección de ritmos de trabajo y extensión de sus jornadas.

El control de los operarios agrícolas tampoco se juega en prácticas puramente coercitivas pues, en la terminología de la compañía, los operarios agrícolas permanentes son ‘colaboradores’ de la empresa. Más allá de esta retórica corporativa, efectivamente estos trabajadores se encuentran en una posición privilegiada en las viñas frente a sus pares temporeros. Además de tener mayores grados de autonomía para llevar a cabo sus trabajos, también cuentan con importantes incentivos económicos. Entre estos últimos se encuentra la ‘participación en las utilidades de la empresa’ – calculado de manera anual -, el ‘bono tractor’ – que consiste en un monto fijo de dinero -, y el llamado ‘bono horómetro’ que se explica más abajo⁶⁴.

Este segmento de operarios es relativamente reducido, por lo general sólo trabaja un operario encargado de riego y dos o tres tractoristas por fundo. Por lo mismo, esta posición involucra jornadas laborales intensas y extensas. La intensidad viene regulada por la supervisión directa de las jefaturas de campo y, principalmente, por el bono horómetro. Este se calcula a partir del tiempo de funcionamiento del motor de cada maquinaria específica – tractor, fumigadora o cosechadora – registrado por cronómetros endosados a los artefactos: entre más horas de trabajo con maquinaria dediquen los operarios tractoristas, más alto será el bono. Se trata de una modalidad técnica de control (Edwards, 1978) en donde la tecnología es la que establece automáticamente los ritmos del trabajo forzando al operario a trabajar permanentemente montado a la máquina, ya sea fumigando, cosechando o trabajando la tierra de los viñedos. Como afirmó un tractorista en una asamblea sindical,

“Ya no te podí bajar ni a mear pa’ no apagar la máquina (...) y es una pelea constante de todos los días del jefe que anda persiguiéndonos, que no tengamos el tractor andando cuando no lo ocupamos, que lo paren y así”. (Operario agrícola de planta).

Pero no sólo se trata de jornadas laborales más intensas, sino que también más extensas. Para llegar a trabajar como operario de planta, se debe asumir que se realizarán horas extra, especialmente en períodos de fumigación y cosecha. Este aspecto se encuentra regulado de acuerdo con las diez horas semanales permitidas por ley, aunque en algunos casos – cuando

⁶⁴ La gran excepción a la regla la constituyen los operarios encargados de programar los riegos de las viñas. A diferencia de sus pares tractoristas, ellos sólo cuentan con la participación en las utilidades de la empresa. Sin duda son los operarios de planta más desaventajados en términos económicos.

están ‘muy con el agua hasta el cuello’ – las jefaturas solicitan más horas extra de lo permitido⁶⁵. Por lo general, los operarios siempre están dispuestos a trabajar más horas con tal de ganar más dinero, aunque quienes rechacen las ofertas de jefaturas pueden ‘quedar marcados’, lo que, a la postre, puede repercutir en futuras negociaciones en torno a permisos, jornadas y cargas laborales.

En definitiva, pese a su posición de privilegio en comparación con los temporeros, los operarios de planta están sujetos a regímenes de control bastante eficientes al momento de extraer plusvalor absoluto y relativo de sus jornadas laborales.

2.5. Administrando la ‘paz social’ en el mundo agrícola

Pues bien, habiéndose recorrido las principales formas de control que imperan en los viñedos, se pueden concluir algunas reflexiones que se deben seguir indagando en el futuro. En términos generales, se pudo apreciar que la zona de las viñas es un mundo en sí mismo que se encuentra relativamente aislado de las grandes decisiones de la compañía⁶⁶. Todo indica que si bien ha habido importantes transformaciones sociotécnicas con la introducción de nuevas tecnologías - sistema de drones o modernas maquinarias agrícolas -, la compañía ha mantenido una estructura similar de organización del trabajo en los últimos años: una estructura simple de supervisión directa que opera sobre un núcleo reducido de trabajadores permanentes acompañados de una masa de temporeros que fluctúa de acuerdo a los ciclos productivos.

El hecho de que las viñas se encuentren aisladas del centro político de la compañía también se ve reflejado en la escasa regulación formal del trabajo agrícola, lo que tiene como correlato la escasa información que manejaban los trabajadores en torno a sus derechos laborales, particularmente los relativos a las jornadas laborales y las cargas de trabajo. Esta informalidad de las relaciones laborales se acompaña de una nueva forma de paternalismo que, retomando los aportes de Medina Echavarría (1973), se nutre tanto de modalidades de control tradicionales arraigadas en la vieja estructura hacendal chilena, como de nuevos elementos particulares. Si bien existen viejas prácticas de autoritarismo y supervisión propias del paradigma del control

⁶⁵ En estos casos, los operarios fueron muy enfáticos en la asamblea sindical en señalar que esas horas extra irregulares muchas veces no se pagan – o se pagan tarde -.

⁶⁶ Así es como ningún trabajador estaba enterado de las políticas de reestructuración interna que está llevando a cabo la compañía.

simple (Edwards, 1978), éstas se acompañan de tres modalidades de control que buscan producir consentimiento en los fundos.

Por un lado, se encuentra el sistema de control de expectativas que opera para los temporeros. En la selección y promoción de cargos, las relaciones paternalistas e informales entre jefaturas y trabajadores agrícolas se combinan con elementos propios de mercados internos de grandes empresas burocráticas. En el marco de los procesos de proletarización y/o asalarización vividas en el sector en las últimas décadas, y en el contexto específico de una empresa multinacional que debe garantizar la calidad de sus procesos productivos, se aprecian ciertas opciones de ascenso de posiciones para trabajadores temporeros -impensadas hace décadas atrás - que le imprimen una mínima dosis de legitimidad al orden organizacional.

Luego, se encuentra el sistema de 'trato' que, implementado con los trabajadores temporales, da lugar a un intercambio de dones que no equivale a las viejas prácticas autoritarias que ejercían los capataces de la hacienda. Los trabajadores legitiman activamente esos acuerdos en la medida en que constituyen oportunidades para aumentar sus salarios, en un contexto atravesado por la histórica precariedad laboral del sector agroindustrial – particularmente del trabajo temporal o por faena – (Caro, 2012). En este sentido, los trabajadores se sienten con la obligación moral de responder con lealtad a los 'favores' concedidos por las jefaturas de campo – como los 'tratos preferentes o regalones' -. En pocas palabras, los temporeros intercambian trabajo y lealtad a cambio de 'ganarse unas lucas extra', 'que los vuelvan a llamar [a las faenas]' o, incluso, que los contraten de manera indefinida.

Finalmente, los operarios agrícolas permanentes también están sujetos a un sistema de incentivos o bonos y evaluaciones informales que les permite distinguirse económica y simbólicamente de los trabajadores temporeros. A expensas de extensas e intensas jornadas de trabajo, se ganan el 'privilegio' de ser 'trabajadores de la empresa'.

En definitiva, incorporando elementos tradicionales y modernos de la gestión del trabajo, acá se despliega una forma particular de neopaternalismo. Si bien las jefaturas de campo ejercen estilos de dirección autoritarios, basado en una desconfianza estructural en las capacidades de los trabajadores, elementos del sistema de gestión como la administración de expectativas de promoción, el sistema de 'trato' y la diferenciación de estatus permiten a la compañía ocultar con relativo éxito las relaciones de explotación existentes en los fundos. Con este piso mínimo de legitimación la empresa evita que determinadas prácticas institucionalizadas - como excesos de trabajo, discriminación de género, o incluso malos tratos - gatillen conflictividades abiertas

en el trabajo. Dando a cada perfil de trabajador particulares incentivos materiales y simbólicos, la corporación puede administrar la histórica ‘paz social’ que, en términos de Bengoa (1988), dejó la herencia de la hacienda en los valles centrales del país.

3. Entre el fundo y la industria: Burocracias patrimoniales en las bodegas de vinificación.

La época de vendimia da inicio al segundo proceso de trabajo estratégico la cadena de valor vitivinícola: el proceso de vinificación en las bodegas. Al tratarse de una etapa crucial en la producción vitivinícola, esta fase la gestión del trabajo cuenta con una mayor regulación y técnicas más modernas y estandarizadas de organización, aunque preservando algunos elementos tradicionales propios de las viñas.

El primer momento del proceso consiste en recibir los racimos de uva, registrando información en torno al tipo de uva⁶⁷ y viña. Acá los operarios se encargan de pesar las cargas de uvas, y el enólogo estima la cantidad de mosto – jugo de uva – que se dispondrá, para luego depositarlo en los pozos. Las cepas tintas pasan a una fase de despalillado y molienda donde se descobajan los racimos y se muele la uva mediante rodillos automáticos para obtener el mosto y la uva molida. Posteriormente, tanto el mosto como la uva molida se maceran en cubas o barricas, proceso que consiste en dejar en contacto la piel de la uva con el mosto durante un tiempo y temperatura determinadas por el enólogo, con el objetivo que las sustancias aromáticas de calidad, contenidas en el hollejo, pasen al mosto. Las cepas blancas, por su parte, se trasladan desde los pozos a las prensas neumáticas que permiten obtener mosto sin uva molida. Luego pasan por un proceso de decantación o ‘trasiego’ en cubas con bajas temperaturas con el objetivo de clarificar el mosto eliminando impurezas como la ‘borra’ – sedimentos del vino -.

Posteriormente se encuentra el proceso de fermentación para ambas cepas, etapa que consiste en la transformación de los azúcares - glucosa y fructosa - contenidos en la uva en alcohol etílico⁶⁸. La fermentación se realiza en cubas o barricas de encina o roble, controlando principalmente dos parámetros: la temperatura y la densidad⁶⁹. En el caso de los vinos tintos, durante el proceso de fermentación se realizan ‘remontajes’ de los mostos, lo que básicamente

⁶⁷ Aunque las cepas blancas y tintas siguen distintos procedimientos específicos, acá sólo se señalan los más importantes.

⁶⁸ En esta fase técnicos de laboratorio realizan un análisis para medir el grado alcohólico probable, el pH, la acidez total, el nivel de sulfuroso libre y el nitrógeno.

⁶⁹ Este parámetro que indica cuándo se ha agotado el azúcar necesario para llevar a cabo el proceso de fermentación (Lima, 2015).

consiste en “mover el vino de abajo hacia arriba” (Supervisor encargado de las barricas). Además, el vino tinto obtenido de la fermentación pasa a una nueva maceración y, luego, a un nuevo proceso de fermentación. Finalmente, se encuentra una nueva fase de ‘trasiego’ para ambos tipos de vino, que consiste en añadir anhídrido sulfuroso con el fin de evitar alteraciones producidas por microbios. Inmediatamente después de concluida esta fase, se procede a efectuar mediciones de los parámetros de monitoreo básicos de la vinificación⁷⁰.

3.1. La organización de posiciones y jerarquías en las bodegas

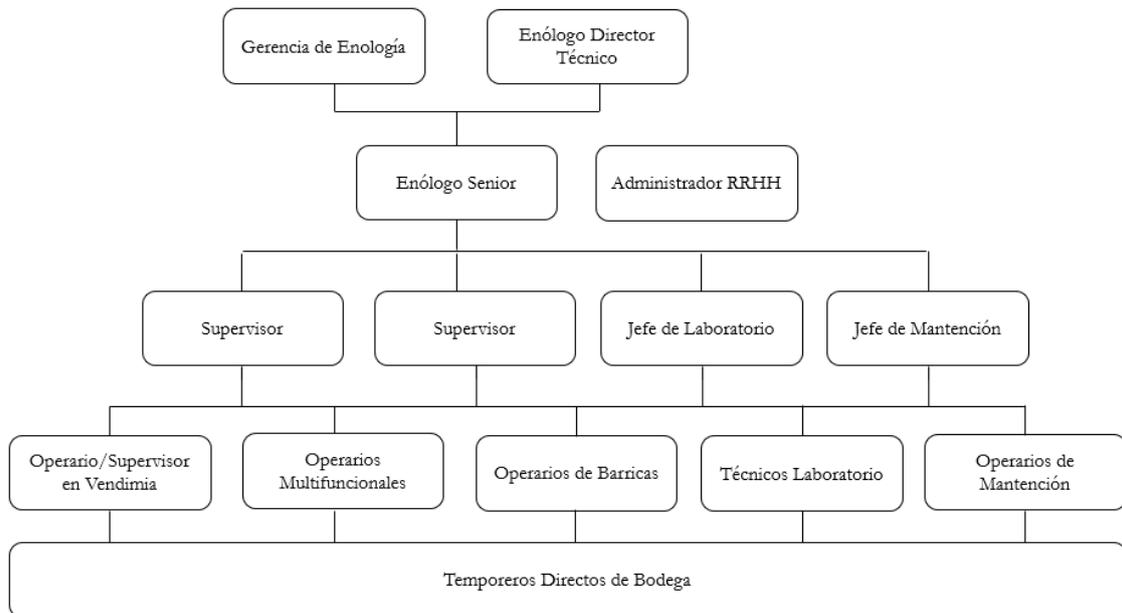
Para organizar este proceso de trabajo las bodegas de vinificación se estructuran de manera jerárquica y vertical - o piramidal -. A la cabeza se encuentra el enólogo senior, quien depende de la Gerencia de Enología y del enólogo director técnico – enólogo más importante de la corporación -, y el administrador, el cual depende de la Gerencia de RRHH. Si el primero se encarga de dirigir todo el proceso productivo, observando directamente la calidad del vino que se va produciendo, el segundo se encarga de gestionar los contratos, compensaciones, permisos, capacitaciones, insumos e infraestructura del espacio de trabajo. El enólogo senior tiene a su cargo a dos supervisores de la bodega, al jefe del laboratorio y al jefe de mantenimiento, quienes a su vez cuentan con equipos de operarios y técnicos, generalmente hombres, a cargo de realizar las distintas labores relativas al proceso de vinificación. Además, el equipo de operarios de planta está respaldado por un importante contingente de trabajadores temporales, en su mayoría mujeres, directamente contratados por la empresa⁷¹.

El período de vendimia da lugar a una estricta división de funciones: se encuentran los operarios encargados de la recepción de la uva, de despallado, molienda o prensas, y de trasiegos. Además, se le asignan funciones de supervisión a un operario bien evaluado. Durante el resto del año, a excepción de los técnicos de laboratorio, del equipo de mantenimiento y de los operarios encargados de las barricas que contienen vino de alta gama, los trabajadores operan de manera polifuncional, cumpliendo múltiples tareas relativas al proceso de vinificación.

⁷⁰ Cantidad de alcohol, cantidad de azúcar, sulfuroso total y libre, acidez volátil, acidez total, y pH.

⁷¹ El número de trabajadores en las bodegas va variando a lo largo del año. Si en período de vendimia, pueden llegar a haber alrededor de 110 trabajadores – en la medida en que llegan cerca de setenta trabajadores temporeros –, en períodos posteriores ese número se reduce a cuarenta. Por lo demás, a diferencia de los viñedos, en las bodegas no existe la figura del temporero externo. Como los procesos de vinificación son estratégicos para la corporación, la compañía opta por contratar directamente a la fuerza de trabajo.

Esquema N°2. Organigrama de jerarquías en bodegas.



Fuente: Elaboración propia a partir de información reportada en trabajo de campo.

En las bodegas la división del trabajo es un poco más compleja que en las viñas debido a que constituye un centro de trabajo con procesos más mecanizados que demandan funciones de mayor complejidad y especificidad. Se aprecia, en términos de Weber (2014), un incremento de la racionalización en la estructura de la organización. Sin embargo, en las bodegas también permanecen elementos tradicionales propios de formas de dominación ‘patrimoniales’ heredadas de la estructura hacendal, aunque en menor medida que en las viñas.

3.2. Gestionando nuevamente la división sexual del trabajo.

Así como en las viñas, un primer mecanismo de control relevante tiene que ver con el control de expectativas de selección y promoción de personal, especialmente entre temporeros y operarios de planta hombres. A diferencia de los fundos, en las bodegas el mercado interno se encuentra más formalizado: se abren determinados concursos a los cuales se puede postular. Para los temporeros hombres, especialmente en el caso de los mayores que ya tienen hijos, resulta una buena oportunidad en la medida en que el trabajo de planta ofrece mayores salarios, beneficios y estabilidad laboral. De esta manera, la posibilidad de poder ‘ascender’ de posiciones opera como un mecanismo de control que permite mantener y/o potenciar las lealtades del trabajador con la empresa e intensificar su trabajo. En palabras de un temporero hombre,

“Bueno a mí me encanta trabajar acá, yo por mi trabajaría permanentemente acá, todo el resto el año, porque no sé, es un ambiente tranquilo ehh (...) es difícil ehh llegar a planta, pero uno siempre tiene ese sueño po’, pero pa’ eso sí que hay que hacer, como le dijera, hay que hacer mérito” (Temporero de bodega).

Pese a que no son muchas las opciones que se presentan, cada cierto tiempo los trabajadores que cuentan con experiencia, idealmente certificaciones técnicas y, en palabras de un supervisor, ‘hacen bien la pega’, pueden optar a un trabajo de planta. De alguna manera, la credibilidad de esta modalidad de control se basa en la experiencia: se sabe que prácticamente todos los operarios permanentes comenzaron trabajando como temporeros. Como señala un operario de planta,

“Venía todos los años a hacer mantención de maquinaria y un día se presentó la oportunidad de contratar gente acá, y hablé con el enólogo de esa fecha (...) hablé con ellos porque quería quedarme en la planta porque tengo familia y no me sirven trabajos esporádicos (...) Me contrataban por la vendimia. Le hacían contrato por la vendimia a equis cantidad de personas, un contrato por seis meses. Y después te finiquitan, y pasa al año siguiente y te contratan por seis meses más” (Operario de bodega, área de barricas).

Así como en los fundos, opera en las bodegas una importante división sexual del trabajo donde se asume que el trabajador hombre debe encargarse de las maquinarias de bodega. Como señala una trabajadora, especialmente en los turnos de días, “la mujer hace cosas más, para mujer po’ o sea, no sé cosas más simples como (...) ehh (...) ponte tú hacer un remontaje o, o hacer muestras, sacar muestras, medir temperaturas, cosas simples, no se trabaja con las máquinas”. Por lo mismo, las temporeras reconocen que es prácticamente imposible que las seleccionen para la planta de la empresa.

A diferencia de las temporeras del sector agrícola, quienes naturalizaban la imposibilidad de pasar a planta debido a que el trabajo de maquinarias pesadas sería ‘para hombres’, las temporeras de bodegas critican abiertamente el ‘machismo’ que supone esta discriminación en las bodegas. Pese a que a ratos su discurso se permea de la socialización patriarcal de género en el trabajo (Bolton, 2004; Valdés, 2012) al reconocer que realizan ‘cosas más para mujer po’, ‘cosas simples como medir temperaturas o hacer trasiegos’, algunas son enfáticas en señalar que también saben manejar las maquinarias específicas del proceso de vinificación – despalillado, prensas, entre otras -, por lo que no habría un motivo razonable para su exclusión.

En palabras de una temporera, “es como machista porque las mujeres igual pueden aprender po’, y al final te cortan las posibilidades”.

Ahora bien, a diferencia de los fundos, en bodegas sí existen posibilidades de ascenso entre operarios de planta, lo que se traduce una gradiente de tres posiciones: Operario A, Operario B y Operario C. El Operario A cuenta con mayor experiencia y conocimiento de los procesos de trabajo, lo que se traduce no sólo en mejores salarios, sino que también en un estatus más alto: “con suerte los operarios A pueden opinar en las reuniones con jefaturas” (Operario de Bodega, área de barricas). Sin embargo, y esta vez asemejándose a la estructura de promociones de los viñedos, el ascenso a posiciones de supervisión o primera línea de jefaturas no forma parte de las expectativas de los operarios. Pese a que se conocen casos excepcionales en que operarios de planta pasaron a ser supervisores, la cadena de control de expectativas se quiebra en esta instancia. Al ser preguntado por oportunidades de promoción, un operario de planta señala: “acá no es mucho, el hombre nos considera como trabajadores nomás y hasta ahí nomás llegamos” (Operario multifuncional de Bodega).

3.3. El despotismo del Enólogo Senior: la autonomía restringida de los equipos de trabajo.

Un segundo mecanismo de control que se puede identificar en las bodegas tiene que ver con las modalidades de dirección, supervisión y evaluación de las tareas, presentando elementos de control directo (Braverman, 1975; Friedman, 1977) y simple (Edwards, 1978), aunque con un carácter más burocrático y moderno que en las viñas. Por la mayor complejidad de sus procesos de trabajo, resulta demasiado costoso para la compañía mantener una estructura de dirección, supervisión y vigilancia directa. Pese a que se mantienen importantes elementos tradicionales y autoritarios en la gestión del trabajo, en las bodegas no hay cabida para prácticas sociales como el ‘trato’ y su lógica de intercambio de dones entre temporeros y supervisores. La dirección del trabajo se encuentra más regulada y las evaluaciones e incentivos están claramente estipuladas en los sistemas de bonos consignados en los contratos colectivos.

En relación a esta arista de la dirección de las labores cotidianas, un supervisor señala que el objetivo de la Gerencia Enológica radica en preparar a los operarios para que constituyan ‘equipos polivalentes’ con la iniciativa, proactividad y autonomía, aspectos propios de una estructura moderna de trabajo agroindustrial. Sin embargo, en la práctica se mantiene una estricta división taylorista, con ribetes autoritarios y tradicionales, entre la concepción y planificación del trabajo – a cargo de gerencias y el enólogo senior -, y su ejecución – a cargo

de supervisores, equipos de trabajo y temporeros -. En palabras del supervisor, “no hay mucha autonomía porque nos piden estar muy encima de los operarios” (Supervisor de bodega).

Para comprender este mecanismo de control hay que remitirse no tanto a los supervisores como a la posición del enólogo senior a cargo de la bodega. A diferencia del administrador de las viñas, que era una figura ausente que se comportaba como un ‘buen patrón’, el enólogo está relativamente presente en las bodegas – tiene su oficina muy cerca de los centros de trabajo – y opera de manera más autoritaria. Todas las mañanas reúne a sus supervisores para darles instrucciones sobre las principales laborales a realizar durante el día. Pero desde la perspectiva de éstos las decisiones que toma el enólogo muchas veces son arbitrarias y desconocen aspectos específicos de las labores a realizar. De ahí que uno de ellos haya señalado que los enólogos “son como artistas que se creen jefes (...) desconfían de la pega que hace uno” (Supervisor de bodega). Los operarios, por su parte, también consideran que existen pocos márgenes de autonomía para que puedan operar los equipos de trabajo⁷². Uno de ellos señala,

“Nos ayudamos entre nosotros, pero ya cuando llega el enólogo es como que cambia todo el sistema. Es como el grinch, una cosa así (...) acá generalmente casi nadie tiene autonomía. Todo, todo, todo, todo, todo lo que podamos mover acá, todo, tiene que pasar por el enólogo. Si él no te dice hazlo, tu no lo puedes hacer. Entonces ponte tú, se pone muy latoso el esperar tanto para hacer algo tan simple” (Operario de bodega).

Esta profunda desconfianza en el desempeño de los trabajadores también se refleja en las modalidades existentes de supervisión. Al no contar con sistemas tecnológicos de monitoreo de personal, el enólogo senior descansa en la estricta vigilancia de los supervisores para que se ejecuten las órdenes que él dicta diariamente⁷³. Sin embargo, como la supervisión directa no puede abordar un centro de trabajo de la dimensión y complejidad de una bodega de vinificación, en muchas ocasiones se toman decisiones que no responden a las órdenes escritas

⁷² Una pequeña anécdota permite ilustrar la desconfianza que tiene el enólogo en los trabajadores de bodega. Un ‘operario A’ de vasta trayectoria obtuvo una beca de la empresa, gestionada por el sindicato principal, para estudiar un diplomado en ‘vinología’ en la Universidad de Chile. Por su buen desempeño, fue ascendido a supervisor en tiempos de vendimia. Sin embargo, según comentaba, el enólogo ni siquiera lo dejaba ‘probar el vino’ para analizar su proceso de maceración.

⁷³ Los trabajadores temporeros están sujetos a una doble supervisión por parte del equipo de supervisores del enólogo y por los propios operarios de planta, quienes tienen que enseñarles y asegurarse de que hagan bien su trabajo. Por lo mismo, en relación a los trabajadores de planta, sus márgenes de autonomía son aún más restringidos.

del enólogo. En tales casos, la tensión se desata entre esta autoridad y los supervisores. Un operario cuenta una experiencia al respecto:

“Ponte tu él hizo llorar al supervisor A, que es el más apto acá en la bodega, y lo retó por casos que sólo él cacha. Entonces a mí me dio como rabia (...) puta, dijo (...) no lo dejaba hablar, o sea cállate tú, yo soy el jefe, yo mando, cállate, cállate, no puedes opinar. Y él decía oiga, pero, y le decía no, cállate, cállate. Yo soy el jefe yo mando, yo acá (...)” (Operario de bodega).

De esta manera, el enólogo se convierte realmente en un *grinch* – como le denomina un operario - que perturba el ambiente laboral en las bodegas. Y los supervisores le temen: “ahí el hombre lo tiene como se puede decir lo tienen pa’ la paipa, el hombre [el supervisor] le tiene miedo, llega a tiritar cuando lo manda, es que es muy cargante” (Operario de bodega). Pese a que los trabajadores solidarizan en ese aspecto con sus supervisores, el hecho de que sean sometidos a una supervisión y vigilancia permanentes termina marcando importantes diferencias entre ambas posiciones. Los supervisores responden a la confianza del enólogo senior, aspecto que se observa con claridad en la manera en que los supervisores evalúan el desempeño de operarios y temporeros.

La evaluación de desempeño de operarios de planta y temporeros en las bodegas está básicamente estructurada en torno al llamado “Bono de Excelencia Enológica” (BEE)⁷⁴. Este bono se calcula en base a los *Key Performance Indicator* (KPI’s), que involucran ‘compromiso personal’ – asegurar la conformación de equipos en el lugar de trabajo y el uso efectivo de los implementos de seguridad -, ‘métodos de trabajo’ – cumplimiento de protocolos de operación, de calidad de productos, y de mantención de registros, y ‘productividad’ – asegurar el cumplimiento de las tareas encomendadas a cada cargo y los tiempos de ejecución -. De acuerdo con el contrato colectivo de los trabajadores, cada uno de estos KPI’s es evaluado diariamente por los supervisores de turno y, a excepción del ítem ‘productividad, se miden de manera individual, ponderando 30%, 40% y 30% respectivamente.

Ahora bien, esta estructura moderna y burocrática de evaluación es muy costosa para los supervisores toda vez que resulta muy complejo medir cada uno de esos puntos de manera diaria e individual. En la práctica, los trabajadores señalan que la medición del BEE es muy arbitraria

⁷⁴ Si bien el BEE también aplica para trabajadores temporeros, se calcula en base a una escala de compensaciones más baja.

y termina respaldándose en cuestiones puntuales como la asistencia, los permisos y el hecho de obedecer inmediatamente a las órdenes del supervisor. Cada atraso o permiso solicitado por los operarios puede involucrar ‘bajar el puntaje del bono’. Es más, los mismos supervisores terminan utilizando el bono como herramienta de disciplinamiento coercitivo:

“A veces es como ehh ‘oye hace esto o te pongo un cero en la evaluación’, pero no sé po’ igual en general si al final igual te tiran la indirecta medio irónica así. Si uno no hace rápido y bien lo que te piden sabí que te pueden cagar con el bono’ (Operario de bodega).

De esta manera, el BEE, diseñado desde la compañía como un moderno dispositivo de control normativo para mejorar el desempeño y la responsabilidad de los trabajadores, termina concibiéndose como mero control coercitivo basado en ‘chantajes’ e ‘ironías’. ¿Y los trabajadores pueden evaluar a sus jefaturas? Lejos de los nuevos dispositivos de gestión de recursos humanos basados en ‘evaluaciones 360’⁷⁵, solamente existe un buzón de quejas o sugerencias instalado en la bodega. Sin embargo, nadie se atreve a ocupar esa ‘papelera’, pues las jefaturas pueden identificar a quienes los escriben, ya sea en base a ‘tu letra’ – estilo de escritura – o bien debido a que los buzones se encuentran cerca de la oficina de la administración. Según contaba un operario, una persona una vez escribió una carta de reclamo denunciando acoso laboral de parte del enólogo senior. Nadie nunca le contestó el reclamo: “Ni lo pescaron. Le dijeron tienes que tener paciencia porque tú sabes cómo es [nombre del enólogo]. Nada más. O sea, no sirve de nada” (Operario de bodega).

En definitiva, este mecanismo de control se basa principalmente en una estructura organizacional jerárquica que descansa en la figura del enólogo senior. Cuando él lo requiere, los supervisores pasan a representar y ejercer los roles autoritarios y arbitrarios que caracterizan a esta figura. La pregunta que surge es si acaso el autoritarismo del enólogo responde a sus características personales o bien a la estructura organizacional de la bodega en esta viña. Si bien los trabajadores consideran que en la bodega donde trabajan el enólogo es una figura ‘demasiado autoritaria’, también han escuchado que eso se repite en otras bodegas de la compañía. Al parecer, se trataría de un problema estructural de estos centros de trabajo que se organizan en base a lineamientos de gestión jerárquicos y verticales.

⁷⁵ Se trata de evaluaciones de desempeño que se realizan entre todas las partes involucradas en las relaciones laborales. Vale decir, no sólo existe una evaluación de parte de las jefaturas a sus subordinados, sino también entre pares y de operarios a jefaturas.

En el marco de la reestructuración interna que experimenta actualmente la compañía, la Gerencia de Enología y la de RR.HH. han implementado medidas modernizadoras para mitigar los efectos que genera la concentración de funciones en la figura del enólogo senior. El administrador de la bodega deja de depender del enólogo y pasa a incorporarse a la unidad de RR.HH. de la empresa (ver Esquema N°2). Así pues, el enólogo deja de estar a cargo de aspectos contractuales y de infraestructura, los cuales pasan a depender del administrador.

Sin embargo, en la práctica el enólogo mantiene gran parte de sus funciones directivas, y su autoridad termina pesando más que la del administrador: “el enólogo siempre va a cortar más, pero ya no toma decisiones como antes, como las tomaba antes, de no sé, o sea, comprar algo o cotizar algo, el ya no lo hace” (Supervisor de bodega). Esto quiere decir que el éxito de esta política es relativo pues el enólogo continúa concentrando las funciones directivas de los procesos de trabajo. Si la figura del administrador es asociada al ‘buen patrón’ más cercano a los trabajadores – la ‘cara visible’ de la gestión de recursos humanos que se encontraba prácticamente ausente en los fundos -, el enólogo encarna un perfil autoritario y distante. Ambas figuras se encuentran en permanente disputa por tomar grandes decisiones en la bodega, aunque el enólogo siempre termina imponiéndose y ‘marcando la pauta’, a contrapelo de los intentos de modernización desde la Gerencia Enológica y de RR.HH.

3.4. Las nuevas técnicas de gestión de RR.HH. como legitimación de las políticas corporativas

Un último mecanismo de control relevante que opera para los trabajadores de planta tiene relación con formas de control normativo que responden a prácticas propias de las nuevas técnicas de gestión del trabajo inspiradas en los viejos modelos toyotistas de organización de la producción (Coriat, 1998). Los equipos de operarios polivalentes de planta no sólo tienen mejores salarios, beneficios y mayores márgenes de autonomía que los temporeros – aunque, como se apreció anteriormente, siguen siendo muy restringidos -. Además, tienen la posibilidad de participar en dos instancias corporativas que buscan empoderar a los operarios de planta, brindarles cierto bienestar y hacer que se sientan parte de la empresa, marcando una importante distinción de estatus respecto a los trabajadores temporales.

Por un lado, se encuentra el Comité Paritario, representado tanto por operarios – un presidente y un secretario -, como por autoridades corporativas – enólogo senior, un supervisor y el jefe de mantenimiento -. Esta instancia funciona como un equipo transversal de mejora continua, encargándose de optimizar procesos productivos y de mantener las maquinarias y la infraestructura general de las bodegas. Ante cualquier problema, se llama a mantenimiento o a

alguna empresa externa para que lo solucione inmediatamente. Pero el diseño de este comité no sólo obedece a la necesidad de optimizar los procesos productivos aprovechando el saber-hacer de los trabajadores, sino que también responde a la importancia de que los operarios se sientan valorados por la compañía en tanto ‘colaboradores’. En términos de Willmott (2007), se trata de una política de identificación corporativa que busca capturar la subjetividad de los trabajadores para, en último término, gatillar procesos de intensificación del trabajo. Si el trabajador se siente valorado por la empresa, probablemente aumentará su rendimiento en el trabajo⁷⁶.

Sin embargo, este propósito declarado por las autoridades corporativas está lejos del imaginario de los operarios. Por una parte, el Comité Paritario constituye una instancia muy burocrática: las decisiones que se toman tardan meses en implementarse por lo que su efectividad para gatillar cambios reales es muy baja. Además, los operarios señalan que no se consideran sus opiniones y que la instancia termina cooptada por las autoridades corporativas, en particular por la figura del enólogo senior.

“Salvo un par de hueones que se la compran, se sabe que el comité paritario generalmente no sirve para nada, de verdad (...) cuando uno cita a reunión, el presidente en este caso que sería un trabajador, y el enólogo está ocupado, el enólogo suspende la reunión, cosa que no puede pasar porque supuestamente ehh (...) él es como un oyente, pero parte el queque el enólogo y el enólogo decide cuándo se hace la reunión, y no el presidente como debería ser. El enólogo es el único que habla, no deja hablar a nadie más, entonces realmente es protocolar eso, no sirve para nada, por lo menos acá no”. (Operario de Bodega multifuncional)

Además del Comité Paritario, se encuentra el área de RR.HH. conocido como Calidad de Vida donde también participan los operarios y las autoridades corporativas. Esta área tiene por objetivo velar por el bienestar de los trabajadores, lo que involucra ocuparse del correcto funcionamiento de servicios básicos que ofrece la empresa como el transporte o el casino, además de brindar estándares mínimos de bienestar a los trabajadores. Así pues, Calidad de Vida es una expresión de las nuevas políticas de responsabilidad social de la empresa que han adquirido creciente importancia en la empresa a propósito de las nuevas técnicas de gestión de

⁷⁶ Esto es algo que se ha respaldado con evidencia desde la literatura de *Organizational Commitment* (Lee et al., 2000) y *Organizational Citizenship Behavior* (Organ et al., 2006).

recursos humanos. Sin embargo, una vez más, para los operarios esta área ‘sirve poco’, ‘no contribuye en nada’.

“Ejemplo, no sé po’ el año 2015 cuando hubo el terremoto a varios compañeros no se les cayó la casa pero las casas sufrieron daños, y puta le dijimos a la compañía si nos podían prestar, por el área de calidad de vida, para poder arreglar las casas, la cual claro, eh (...) prestaba pero pedía fotos, pedía cotización de un maestro a ver si era verdad, ¿cachai? Y a los que les prestó la plata se las descontó en una cuota, entonces tampoco es como una hueá tan, como es que se llama, tan genial po’ hueón, porque si te prestan es porque tú necesitai po’ hueón, y para que te descuenten en una cuota, es como te cagan más po’, ya, entonces, más que nada yo creo que es más por cumplir eh un estándar nivel internacional o porque nuestros clientes piden que tengan no sé po’ calidad de vida, o que tengan paritario, para que digan: ‘Ahh la empresa tiene calidad de vida, se preocupa de los trabajadores, pero la realidad es otra otra po’ (...) al final es uno lo necesita, no es que te quieras pasar de listo, como es al final lo que piensa la empresa que tú lo haces” (Operario de Bodega, área de barricas).

Así es como la mayoría de los operarios se distancian críticamente de este tipo de instancias participativas que ofrece la empresa. El discurso es bastante enfático en señalar que lo que acá está en juego es la legitimación de la imagen corporativa proyectada frente a los grupos de interés de la empresa y los estándares internacionales.

3.5. La gestión en las bodegas y su modernización frustrada.

A diferencia de los procesos de trabajo en las viñas, en bodegas existe mayor regulación en torno a dirección de labores, supervisión, evaluaciones de desempeño, promociones e incentivos. Cuentan con mejor infraestructura – casinos, duchas, entre otros -, y las áreas de Calidad de Vida, Capacitaciones y Recursos Humanos tienen mayor injerencia sobre el personal.

De todas maneras, pese a los intentos de modernización de parte de la compañía en el marco de la reestructuración interna que vive la compañía, la burocracia administrativa que gestiona la bodega no responde exclusivamente a cuerpos impersonales de normas. El enólogo senior, y el equipo de supervisores a su cargo, le imprimen importantes cuotas de autoritarismo y arbitrariedad a los procesos de trabajo. Se trata, en términos weberianos, de burocracias patrimoniales que se remiten a la figura central del enólogo y sus conocimientos especializados como gran conocedor de los secretos de la producción del vino. Así, la implementación de

modernas prácticas e instituciones de gestión de recursos humanos, como el Comité Paritario o Calidad de Vida, se ven reducidas a meros instrumentos vacíos de contenido que, al depender en gran medida de la discreción del enólogo, terminan operando como formas de legitimación de la imagen externa de la compañía.

Los buzones de queja están vacíos y nadie aprovecha las instancias de participación para proponer medidas para mejorar los procesos productivos. Prácticamente todas las funciones importantes son controladas desde la dirección del Área de Enología. Todo esto se traduce en una estructura de control que es costosa y que no necesariamente redundante en mecanismos de control que optimicen el capital variable que opera en las bodegas. Un supervisor relata una experiencia ilustrativa al respecto,

“Para mí es ilógico que una persona, tu jefe te diga, oye sabes que necesito que vengas todos los días dos minutos para venir a verme y ver que estás haciendo. Entonces esos dos minutos tú tienes que ir, ponte tú, a las cuatro, y él te atiende a las cinco, o te atiende a las seis. Entonces no son dos minutos, son dos horas que has perdido en producción y no sabes qué hace la gente que tienes a cargo donde estás tú” (Supervisor de bodega).

4. La invisibilización del poder en los centros industriales: plantas envasadoras y centros de logística.

Una vez terminado el proceso de vinificación, el vino es trasladado a los centros industriales donde pasa por tres fases fundamentales: (1) ‘clarificado’ – introducción de sustancias orgánicas y químicas para limpiar el vino de restos de levadura, desechos de uva, bacterias, entre otras -; (2) ‘estabilizado’ - procedimientos físicos y químicos que previenen al vino de las posibles alteraciones debidas principalmente a los cambios de temperatura -; y (3) filtración – nuevo proceso de clarificación efectuado mediante centrifugación – (Lima, 2015).

Posteriormente, viene la etapa final de envasado - en cartón, bidones de vidrio o plástico – o embotellado en líneas de producción relativamente automatizadas que, bajo la supervisión de equipos polivalentes de operarios, constan de diversas etapas. En primer lugar, se encuentra el llamado ‘despaletizado’, donde operarios, a través de una maquinaria especial, van descargando automáticamente las botellas sobre una cinta transportadora. Luego, las botellas llegan a la ‘sala de llenado’ donde, mediante maquinarias específicas, se lavan y secan, se llenan de vino – cantidad programada según el ‘tipo de botella’- y se les incorpora gas nitrógeno o gas carbónico para impedir que el vino se oxide. Una vez llenas las botellas, continúan por la cinta

transportadora hasta una sala de ‘encapsulado’ donde maquinarias determinadas les incorporan cápsula de aluminio con tapa rosca o tapón de corcho con un encapsulado especial. Posteriormente, las botellas llegan a la sala de ‘etiquetado’ donde se les coloca automáticamente una etiqueta y contraetiqueta según la orden específica de fabricación.

Finalmente, los vinos envasados y embotellados pasan a un proceso de ‘embalado’, donde una máquina programada va clasificando las botellas en cajas de seis y de doce vinos. Las cajas pasan por una selladora y se les colocan las marcas básicas, los códigos y la descripción del producto. Finalmente, mediante maquinarias paletizadoras se van cargando las cajas en los *pallets*, y mediante grúas los operarios las van trasladando a los centros de almacenamiento donde son registradas o etiquetadas según pedidos – *picking* - y despachadas en camiones a los diversos centros de comercialización de la compañía. Los pedidos se envían según la demanda existente – nacional e internacional – y cuentan con modernos sistemas de monitoreo para realizar seguimientos de los flujos de distribución que están a cargo de empresas externas de transporte.

4.1. La organización de posiciones y jerarquías en las plantas industriales

En comparación con las viñas y bodegas de vinificación, las plantas industriales cuentan con una diferenciación de funciones mucho más compleja, lo cual configura una estructura mucho más formalizada y despersonalizada de control que permita garantizar altos niveles de eficacia organizacional (Gouldner, 1955). Así es como la organización del control en las plantas industriales se basa en mecanismos más estructurales y burocráticos de control que garantizan, hasta cierto punto, ciertos márgenes de autonomía y discreción de parte de los trabajadores en sus labores cotidianas.

En este marco, la estructura de posiciones y funciones en los centros de envasado y logística es mucho más intrincada. Todo se organiza en función de tres grandes secciones: Operaciones, Logística y Recursos Humanos. En la sección de Operaciones, se encuentran diversas áreas a cargo de la gerencia, como Control de Calidad/Mejora Continua; Mantenimiento; Insumos; y Producción. Cada área cuenta con sus jefaturas, equipos de administradores y analistas, supervisores, técnicos y operarios y, en el caso de Insumos y Producción, ayudantes generalmente subcontratados.

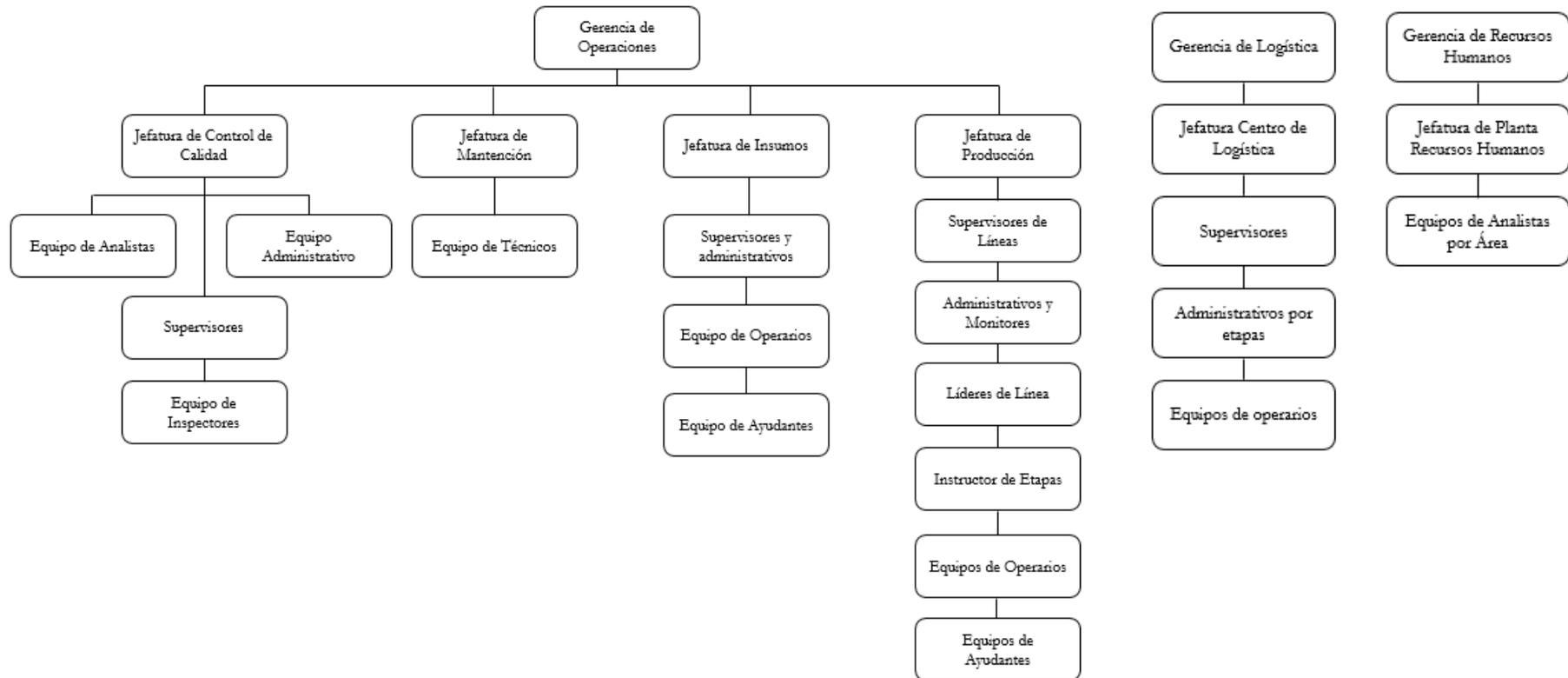
El área de Producción es la más compleja de todas, pues las líneas de producción se organizan no sólo en función de jefaturas, supervisores y administrativos, sino que también existe una estratificación entre los propios operarios y técnicos: están los monitores, los ‘líderes de línea’,

los instructores de etapas de producción – Control de Producción, Despaletizado, Llenado, Encapsulado, Etiquetado - y los equipos de operarios especializados, asistidos por ayudantes *set-up*.

La sección de Logística, por su parte, es comandada por la gerencia y las jefaturas de centros logísticos. Dentro de sus áreas principales se encuentra Control de Ingresos, Enlace y Despacho. Cada una de estas áreas de ambas secciones está compuesta por jefaturas, equipos de analistas, supervisores, administrativos, y técnicos/operarios.

Finalmente, la sección de Recursos Humanos tiene una organización básica a cargo de la gerencia y de la jefatura de la planta industrial, la cual tiene a su cargo equipos de analistas en las áreas de Compensaciones, Capacitaciones y Calidad de Vida.

Esquema N°3. Organigrama de jerarquías en plantas industriales.



Fuente: Elaboración propia a partir de información reportada en trabajo de campo.

4.2. La institucionalización de un mercado interno amplio y masculinizado

A diferencia de las viñas y bodegas de la compañía, en las plantas industriales ya se puede hablar de un mercado interno institucionalizado en donde se identifican mecanismos de control de expectativas de promoción mucho más formalizados, en el sentido establecido por Burawoy (1989). Para ser seleccionados como operarios de planta, los trabajadores deben probar experiencia y credenciales manejando habilidades y técnicas especializadas propias de las labores industriales. Lo común es que los operarios hayan acumulado previamente experiencia trabajando como ayudantes subcontratados – *set-up* - en la planta. Se trata, entonces, de un período en que la empresa pone a prueba a los trabajadores, quienes luego tienen la opción de postular a trabajos de planta.

“Bueno aquí en Pirque lo que ve la compañía, es que, la gente contratista que trabaja acá son los que tienen más beneficios de pasar a planta. No llega gente de afuera, lo importante pa’ nosotros es que se rescate la misma gente que está dentro de la planta (...) porque por lo general lo que ha pasado, han traído, o sea yo te digo han traído técnicos, han traído ingenieros y no han dado el (...) una persona que tiene cuarto medio les ha tenido que enseñar” (Supervisor, Área de Control de Calidad).

Si bien los subcontratados pueden contar con trabajos relativamente estables, en la medida en que sus contratos se vayan renovando anualmente, las diferencias económicas entre ellos y los operarios de planta se acentúan respecto a las que existían en viñas y bodegas entre permanentes y temporeros. Los salarios de los operarios son bastante más altos, cuentan con muchos más incentivos económicos y con organizaciones sindicales que los respalden. Así como en el caso de los temporeros, los subcontratados sólo realizan labores de asistencia que requieren bajos niveles de calificación⁷⁷. De esta manera, por lo general todos los operarios declararon que, cuando comenzaron trabajando como subcontratados, buscaron oportunidades para pasar a la planta de la empresa. Básicamente, la meta consistía en dejar la condición de subcontratado.

⁷⁷ Los subcontratados operan como *set-up*, ayudando a los equipos de operarios en tareas de reciclaje y aseo, además de asistir a los equipos especializados de operarios en ‘despaletizado’, llenado, encapsulado, etiquetado, embalado, paletizado y despacho.

“Yo me había puesto de meta un año de estar como contratista, porque yo sé lo usos que hay con los contratistas, yo me puse como meta un año y (...) Entonces yo me había puesto como meta si yo no quedaba dentro de un año yo me iba, porque yo no podía seguir aguantando el tema de los contratistas (...)” (Operario de Línea de Producción, Área de Llenado).

Sin embargo, muchos subcontratados de las tres empresas contratistas que ofrecen servicios a la planta industrial llevan décadas sin poder ascender a puestos de planta, pese a sus intentos. El principal motivo radica en la falta de estudios y capacitaciones relativas a tareas propias de un trabajo industrial. Un trabajador subcontratado de 74 años que lleva más de cuatro décadas trabajando en la planta industrial, señala:

“Uno no se puede comparar con ellos (...) tienen condiciones mucho mejores con sindicato y todo, tratos mejores (...) nosotros tenemos el mínimo nomás (...) el ideal es pasar a planta, yo traté de postular, años atrás traté, pero no, exigen demasiado, tienes que poner mucho de tu parte, me dijeron que eran estos y estos requisitos, así que mejor dije que no nomás, y a mi edad me tengo que conformar nomás” (Subcontratado del Área de Reciclaje).

En este marco, la posibilidad de acceder a un puesto de planta está cada vez más mediada por largos procesos de postulación de cargos y largos procesos de selección que involucran varias entrevistas con jefaturas de diversas áreas y psicólogos laborales especializados. Para quedar seleccionados lo fundamental es contar con experiencia positiva trabajando como subcontratados y demostrar conocimiento sobre las áreas específicas de trabajo.

Ahora bien, al desaparecer la figura de la temporera en la planta industrial, la fuerza de trabajo se masculiniza. Si bien algunos cargos administrativos y de laboratorio lo ocupan mujeres, por lo general no existe la figura de una ‘operaria’ o ‘subcontratada’, pues se trata de empleos vinculados a conocimientos técnicos donde, implícitamente, se asume que requieren ‘destrezas masculinas’ vinculadas al manejo de maquinarias especializadas o de arduo trabajo físico. De esta manera, en las plantas productivas el sistema de control de expectativas de promoción ya no opera sobre la base de una división sexual del trabajo entre trabajadores de primera y segunda categoría, como era el caso de las viñas y bodegas de la compañía. Sin

embargo, y en parte por lo mismo⁷⁸, se acentúa la competencia entre subcontratados por optar a cargos de planta.

“Es difícil la cosa, si soy contratista tenía que andarte moviendo nomás por tratar de aprender lo que más podái, conocer las máquinas y demostrarlo así, mostrarse, cuando pasái a *set-up* tenía que aprender toas las máquinas (...) te están mirando, si no te adaptái pa’ fuera nomás o quedái como contratista nomás por, hay gente que lleva años de contratista igual (...) porque no se manejan tanto en la hueá” (Operario *Set-up* de Línea de Producción).

El mercado interno de la compañía no se restringe a la diferencia entre trabajo de planta y externo. Una vez que el operario es contratado directamente por la empresa, se le abre todo un abanico de posibilidades para optar por mejores puestos de trabajo. En el Área de Producción existe una pequeña estratificación entre diversos perfiles de operarios: operario ‘set up’ que trabaja como asistente, ‘operario senior’ – los que trabajan en las etapas de llenado y etiquetado son los que cuentan con salarios más altos -, ‘operarios instructores’ – trabajadores con experiencia que se encargan de organizar el trabajo de las distintas etapas de producción - y el llamado ‘líder de línea’ – que se encarga de coordinar el trabajo de toda la línea de producción -. Para iniciar una carrera interna de ascenso de posiciones lo más importante es acumular experiencia, inscribirse a las capacitaciones e, idealmente, optar por las becas de estudios que la misma compañía ofrece a sus ‘colaboradores’. Como declara un supervisor,

“Uno puede hacer carrera acá, por ejemplo, los encargados de ahora, son jovencitos que subieron por promoción ahí, también era operadores y los dos pasaron a ser encargados del despacho, ellos son los que te distribuyen la pega (...) además que si te vai de la empresa como tiene prestigio te da cabida en muchos lugares, yo

⁷⁸ Se debe recordar que en viñas y bodegas las temporeras prácticamente no tenían ninguna posibilidad de pasar a formas indefinidas de contratación.

conozco gente que se ha ido y que está trabajando súper bien” (Supervisor del Área de Logística)⁷⁹.

En definitiva, la mayor amplitud y nivel de institucionalización del mercado laboral interno, las diferencias acentuadas entre trabajadores de planta y subcontractados, el carácter masculinizado de la fuerza de trabajo industrial, y las mayores oportunidades de promoción interna que ofrece la compañía son factores que le imprimen un mayor nivel de eficacia al sistema de control de expectativas normativas de selección y promoción de las plantas industriales - en relación a las viñas y bodegas de vinificación -. La empresa despliega un sistema de control que permite intensificar la competencia no sólo entre subcontractados en pos de conseguir puestos de planta, sino también entre operarios que buscan ascender a posiciones superiores en el centro industrial.

4.3. Hacia la automatización de las líneas de producción: la dirección de los ritmos de trabajo y la autonomía vigilada.

La principal organización del control en los centros industriales se juega en la dirección y supervisión del trabajo, donde se entremezclan dos paradigmas aparentemente contradictorios de organización del trabajo. Por un lado, siguiendo el paradigma taylorista (Braverman, 1979; Brighton Labour Process Group, 1997), sólo las líneas gerenciales y, en menor medida, las jefaturas de planta y los equipos de analistas participan de las discusiones sobre planes de producción. Una vez definidos, estos son informados a los supervisores, quienes deben encargarse de ejecutarlo a través de los equipos especializados de operarios, *set-up* y subcontractados. Por otra parte, inspirado en las formas de organización flexible de la producción, la idea es que los flujos de producción no se detengan y se vayan regulando de acuerdo a las demandas de vino que vayan emergiendo - *Just in Time* - (Elger y Smith, 2000).

Pues bien, si los programas definen las metas, tareas y cargas de trabajo de los trabajadores y empleados, medidos en términos de producción y plazos según las demandas de clientes,

⁷⁹ Acá opera una gran excepción que se analiza en detalle en el próximo capítulo: el hecho de pertenecer a una organización sindical y, especialmente, ser dirigente, involucra una estigmatización que impide ‘hacer carrera en la empresa’.

¿cómo controla la compañía su cumplimiento? En el marco de los procesos de reestructuración interna de la compañía, se está perfeccionando una modalidad estructural y sociotécnica de control que involucra la dirección automatizada de las maquinarias, el monitoreo en tiempo real de los flujos productivos y la vigilancia electrónica de los procesos de trabajo a través de sistemas de cámara y altoparlante.

Esta modalidad de control le permite al *management* suprimir el control operativo sobre el contenido, la intensidad y los ritmos de trabajo. La automatización de las líneas de producción incluso trasciende el poder de las jefaturas de área, toda vez que los ritmos de producción dependen de los programas y planes determinados por gerencias según la demanda de clientes. Si se calcula que la planta debe producir, por ejemplo, 320 mil cajas de vino una determinada semana, las bodegas, líneas productivas y los sistemas de almacenamiento y distribución se programan para lograr esa meta. Un supervisor ilustra esta idea de dirección impersonal o estructural de las cargas de trabajo:

“Pesco el programa y tengo que ver los vinos que vienen y los que me apuran más por máquina programada, tengo línea que me trabajan a diez mil litros por hora, tengo líneas que me trabajan a 18.000 y 16.000 (...) la máquina va andando y uno tiene que sumarse y ordenarse, porque por cualquier cagá se para la planta, nosotros somos el pulmón de la línea” (Supervisor, Área de Producción).

Previo a las políticas de reestructuración interna, las dificultades que se presentaban en el proceso productivo, como caídas de *pallets*, problemas con los formatos de vino, etiquetas mal colocadas, producción bajo nominal⁸⁰, atascamiento de botella, aseo en máquina de línea, atascamiento de la caja, impedimento de la máquina, entre otros⁸¹, eran registradas por los operarios manualmente en una planilla y luego eran revisadas por los llamados ‘inspectores de tiempo’. A este procedimiento se le conoce como ‘autocontrol’. Estos inspectores se encargaban de supervisar directamente a los operarios en momentos de retención, preguntándoles qué había ocurrido y verificando si se trata de una falla operacional

⁸⁰ Esto ocurre cuando las máquinas se detienen continuamente por problemas de formatos de botellas que, al no ajustarse a las maquinarias específicas, se caen de la línea de producción.

⁸¹ Las fallas más graves se avisan mediante un sistema de alarma. Eso significa que probablemente necesitan asistencia de técnicos – eléctricos y mecánicos especializados del Área de Mantenimiento -.

o una negligencia del operario, lo cual debían sistematizar posteriormente en las planillas de los computadores de las plantas. Se trataba de una figura que fiscalizaba y se cercioraba del correcto funcionamiento de las líneas de producción programadas según velocidades y ritmos predefinidos.

El problema es que en muchas ocasiones se generaban tensiones entre equipos de operarios e inspectores, considerando que estos últimos desempeñaban el rol de un árbitro que fiscaliza las reglas del juego en los centros de trabajo: ¿Cuál es la causa de la detención? ¿Quién es el responsable? Los inspectores registraban tres tipos de sanciones: ausencia de personal – operador se fue del trabajo -, falta de personal – el operador abandonó su puesto de trabajo -, y falla operacional – operador se equivoca en alguna ejecución -. Esto permitía identificar responsabilidades que después se traducían en sanciones económicas⁸². Al momento de anotar determinadas sanciones, se podían producir conflictos en la medida en que el operario podía disfrazar fallas operacionales de su responsabilidad por ‘averíos de máquina’ - lo cual sería responsabilidad del Área de Mantenimiento -. En palabras de un antiguo inspector de tiempo,

“Varia veces a nosotros los inspectores de tiempo nos tienen mala por lo mismo (...) ‘Oye te tengo que cargar falla operacional’, ‘no po’, ¿cómo me voy a cargar carga operacional? No hueí’ (...) porque piensa que cuando ya se pasa a una falta grave tenís que, si por ejemplo son siete fallas operacionales, te tiran carta de amonestación y así po’, si llegai a la tercera carta te pueden echar (...) Entonces ese hueón el otro día me decía: ‘No me podís cargar falla operacional po’ hueón, si ya me cargaron falla operacional en mi turno y esta huéa es tema de máquina’, y le dije ‘pero es que esto nos generó problemas a nosotros’, le expliqué lo más pasivo posible y me empezó a agarrar a chuchás y como yo no le aguanté nos pusimos a agarrar a chuchas los dos, casi nos agarramos a combos”. (Inspector de Tiempo, Área de Control de Calidad)

⁸² Estas sanciones tienen que ver con el llamado Bono de Excelencia Operacional, que se analiza en la próxima sección.

Desde la perspectiva de los operarios, la figura del inspector de tiempo, entre varias otras, era ineficiente y terminaba entorpeciendo los flujos de producción de las diversas áreas de la planta. Algunos señalaron que los inspectores no estaban en sus tiempos de trabajo, ‘sacaban la vuelta’, ‘se ponían a conversar’ o ‘hacían preguntas demasiado generales porque no conocían bien la pega’, por lo que sus registros casi siempre eran ambiguos e imprecisos. En este sentido, para los operarios es mucho más útil y eficiente que sean ellos mismos quienes registren en un sistema informático digital las detenciones y sus causas. Esto les permitiría aumentar la productividad – y por tanto el contar con un Bono de Productividad⁸³ más cuantioso – y, al mismo tiempo, ganar cierto control sobre los procesos de trabajo. Ya no existiría una figura externa que los esté molestando y amenazando con sanciones, y sólo serían controlados presencialmente por los supervisores.

Así entonces, la opción de eliminar la figura del Inspector de Tiempo, automatizar procesos, y reasignar puestos y funciones en los centros de trabajo, cuestiones fundamentales del proceso de reestructuración interna en las plantas industriales, fue respaldada por los operarios, incluido el Sindicato Unificado. Uno de sus dirigentes afirma:

“Ahora mismo están haciendo una reestructuración que nosotros vemos como sindicato que es una oportunidad para aumentar la productividad, sabes que podemos obtener mejores resultados con este nuevo *line out*, con esta nueva redistribución de personal, y nosotros estamos a favor de eso, y le damos y le damos”
(Operario de Producción, Etapa de Llenado).

De este modo, debido a la ineficiencia y las conflictividades que gatillaba este sistema de inspección directa y personalizada, la compañía decide reestructurar las áreas de Control de Calidad y Control de Gestión, implementando modernas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) que permiten administrar bases de datos para diferentes procesos productivos desde un solo sistema unificado. Tal es el caso del *software*

⁸³ En el próximo apartado se discuten con mayor profundidad las consecuencias que tiene este bono en los centros de trabajo de la planta industrial.

Enterprise Resource Planning (ERP) en el Área de Producción y el *Warehouse Management System (WMS)* en el área de Logística⁸⁴.

Estos sistemas informáticos online permiten organizar una base de datos que se va actualizando en tiempo real en base a los registros de ‘autocontrol’ que realizan los operarios en *tablets* digitales que tienen en sus puestos de trabajo. En estos registros los trabajadores señalan las descripciones técnicas del producto, sus códigos específicos, las ejecuciones y cambios importantes que se realizan y los principales problemas que se presenten. Ahora bien, ¿cómo garantizar que los operarios mantengan los ritmos de producción estipulados en los programas y planes de producción determinados por el *management*?

Primero, se debe considerar que las líneas de producción están sincronizadas a una misma velocidad, que se determina en la sala de etiquetado, y cuando emergen problemas relevantes las líneas se paran automáticamente debido a sensores que detectan fallas relevantes – por ejemplo, que el nivel de vino en la botella está más bajo que el estándar adecuado -. Se trata de una modernización y sofisticación de la vieja ‘cadena de montaje’ que, bajo el principio fordista de ‘fabricación progresiva’, permitía incorporar los tiempos al maquinismo e imponerlos objetivamente al trabajador (Coriat, 1982). En teoría los operarios sí pueden cambiar las sincronizaciones y velocidades de las maquinarias, pero eso puede involucrar un desajuste de todo el proceso productivo. En este sentido, un operario señala:

“Si desde etiquetado se trabaja a dieciocho mil por hora, la velocidad de la llenadora tiene que ser la misma, pa’ poder abastecerla (...) eso es algo que viene incorporado al ‘PNC’ de las máquinas que se maneja según el plan de producción” (Operario de Producción, Área de Despaletizado).

⁸⁴ Este sistema permite controlar todo el inventario almacenado en los centros logísticos, brindando ubicación exacta e información detallada de los productos en tiempo real. La introducción de este sistema involucró la eliminación del cargo de ‘operario de piso’ en el Área de Logística, quien se encargaba de asistir a los operarios de grúa para localizar los *pallets* de vinos correspondientes según las órdenes de despacho que se debían ejecutar. Estos ‘operarios de piso’ fueron capacitados para ingresar a un área de ‘fraccionamiento’, en donde la organización de los *pallets* de vino se encuentra programada en función las demandas y necesidades de los clientes.

Además, si bien todos los trabajadores y empleados tienen acceso a la información sobre los programas semanales de producción, sólo los equipos de analistas y las jefaturas principales de Control de Calidad y Control de Gestión controlan la totalidad de la base de datos sobre los procesos productivos – que opera en tiempo real -⁸⁵. Se trata de la política toyotista de “dirección a ojo” o principio de visualización (Coriat, 1998). La empresa visualiza automáticamente, a través de tableros digitales, toda la información, detectando de manera precisa las detenciones y sus causas. Si algún operario no realiza el procedimiento de ‘autocontrol’ o se entorpecen los ritmos de trabajo de las líneas de producción, el *management* va a tener conocimiento de ello.

Por otra parte, la compañía cuenta con sistemas de vigilancia electrónica en todos los rincones de la planta – excepto en los baños -, y sistemas de altoparlante en cada una de las salas del centro industrial. Se trata de mecanismos de vigilancia que operan como verdaderos ‘panópticos electrónicos’ (Sewell y Wilkinson, 1992) que centralizan y concentran la supervisión de una manera más indirecta e invisible para los operarios. Así pues, esta modalidad estructural de control no sólo hace más eficiente la producción, sino que también permiten un monitoreo más riguroso de las labores que realizan diariamente los operarios. Se trata de verdaderos sistemas de Gestión de Calidad Total (“*Total Quality Management*”) que, procesados por sistemas digitales de gestión información y vigilancia, involucran una aceleración e intensificación de los tiempos de trabajo que pasan a estar definidos de manera impersonal por el ‘sistema’ (Garrahan y Stewart, 1992; Thompson, 2010; Elger y Smith, 2010).

Esta organización estructural del control en las plantas industriales no responde meramente a formas tayloristas de organización del trabajo, pues la estructura también incorpora elementos propios del toyotismo que se difundieron en Occidente y América Latina bajo los

⁸⁵ Es interesante notar que los dirigentes del Sindicato Unificado también tenían acceso, por solicitud del presidente, a parte de la base de datos de los sistemas informáticos digitales. Uno de los dirigentes le mostró al investigador cómo funcionaba el sistema desde un computador de la sede sindical, aledaña a la planta industrial. ¿Por qué los dirigentes tienen acceso a ese sistema? Eso se discute en el próximo capítulo, pues la respuesta se enmarca en las crecientes disputas entre el sindicato y las gerencias – particularmente RR.HH. - por organizar y hegemonizar las relaciones laborales de los centros de trabajo.

idearios de organización flexible del trabajo. En este sentido, y a contrapelo de la tesis de descualificación del trabajo sostenida por Braverman (1979), la creciente automatización de los procesos productivos en estos centros de trabajo ha gatillado, en términos de Naville (1965), un doble movimiento de descalificación y recalificación de determinadas funciones de los puestos de trabajo.

Por un lado, algunas tareas ejecutadas por los operarios efectivamente se descalifican, al tener que someterse a tediosas rutinas que consisten en la ejecución de maquinarias específicas – “setear las máquinas y apretar el rojo y el verde para que la máquina proceda”, en términos de un operario del Área de Producción -. Esto quiere decir que, en la terminología bravermaniana, esta modalidad de control técnico directo minimiza la discreción de los trabajadores respecto a cómo realizar determinadas labores cotidianas. Pero, por otra parte, este proceso de automatización también involucra reasignaciones y capacitaciones en torno a nuevas funciones. Los operarios no sólo tienen que operar determinadas maquinarias, sino que además pasan a formar equipos polivalentes exigiéndoseles instrucción y conocimiento de todo el proceso productivo, de modo que puedan asistir a sus compañeros de área e identificar las causas de problemas técnicos de diversa índole.

Así es como la reestructuración interna se ha traducido en formas sociotécnicas de control más sofisticadas y eficientes que han permitido restringir la emergencia de ‘malos comportamientos organizacionales’ (Ackroyd y Thompson, 1999) y aumentar la productividad en las plantas industriales. Los operarios apoyaron con entusiasmo estas medidas bajo la promesa de que ello permitiría contar con Bonos de Productividad más altos y de que tendrían mayor autonomía para trabajar. Sin embargo, hasta el momento no sólo este bono se ha mantenido estable, sino que la eliminación de los inspectores de tiempo no necesariamente se ha traducido en un mayor control operario sobre los procesos de trabajo. Esto es una ilusión pues, en último término, lo que ocurre es que se pasa de una modalidad de control simple a una estructural, más invisible para el trabajador. El conflicto personalizado entre inspectores y operarios, basado en prácticas de estrecha supervisión y disciplinamiento, se diluye y despersonaliza en las nuevas TIC’s implementadas. Dicho en otras palabras, las modalidades de supervisión adquieren un carácter más indirecto y, al mismo tiempo, preciso. Un supervisor esclarece el panorama:

“Si hay reclamo de clientes o cualquier problema después ellos revisan sistema, cámara, toda la hueá, y si los operarios los ven robando o no sé, no hicieron autocontrol o lo falsificaron⁸⁶ los puede desvincular po’. Así al final ellos tienen acceso a todo lo que les sale ahí, bien completo, y los planes de mejoras tú te basas en eso po’, ellos tienen claro qué funciona mal (...) ehh, como el momento justo y quiénes se están mandando cagás por los mayores problemas o las detenciones más reiteradas que se dan en la línea o en despacho de logística” (Supervisor de Producción, Área de Control de Calidad).

En resumen, en el marco de los procesos de reestructuración interna de la compañía la organización del control de la dirección y supervisión de labores en las plantas industriales se sostiene en una modalidad principalmente estructural de control, que tiene dos aristas principales. Por un lado, una dimensión burocrática que establece un marco de reglas y protocolos que, concebidos desde las gerencias, definen metas, tareas y cargas laborales a través de programas de producción determinados semanalmente en función de las demandas de clientes. Estos planes son administrados por jefaturas, monitores y supervisores, y ejecutados por equipos de operario, siguiendo una estructura jerárquica y taylorista de gestión, aunque inspirada en modelos flexibles de organización de la producción en función de la demanda externa.

Por otra parte, se encuentra una dimensión tecnológica del control estructural la cual, ajustándose a los programas semanales, involucra la conducción crecientemente automatizada de la producción y el despacho de vinos, imponiendo la dirección y ritmos de

⁸⁶ Con ‘falsificar’ se refieren a una práctica habitual de los operarios que consiste en completar los ‘autocontroles’ una vez terminado su turno de trabajo, con el único objetivo de cumplir con ese requerimiento. Un Supervisor de Control de Calidad contó que una noche en la línea seis de la planta se enviaron al centro de logística varias botellas de vino que tenían las tapas roscas mal puestas. Al otro día, le preguntaron al operario principal de la Fase de Encapsulado si acaso había realizado ‘autocontroles’ durante su turno. Como él respondió que sí lo había hecho, intervinieron analistas, monitores y jefaturas para investigar qué había ocurrido. Al revisar las bases de datos se dieron cuenta de que los sensores de las maquinarias de encapsulado indicaban detenciones que el operario no había registrado. Luego de mirar los videos de las cámaras, las jefaturas se percataron de que el operario no sólo había falsificado los autocontroles, sino que además se encontraba tomando vino en un vaso mientras manejaba las máquinas. Las jefaturas lo obligaron a renunciar.

trabajo y produciendo movimientos de descalificación y recalificación en las diversas posiciones y funciones operarias. Este proceso se acompaña de sistemas centralizados de vigilancia electrónica y altoparlante, y de mecanismos de registro y localización de fallas y retenciones a través de sistemas informáticos digitales que deben ir actualizando los propios trabajadores - a modo de ‘autocontroles’ – sin la presencia de inspectores que fiscalicen. Así entonces, la compañía les otorga a los operarios espacios ilusorios de autonomía, toda vez que se encarga de vigilar y controlar indirectamente el proceso de trabajo. Todo esto conlleva una organización eficiente de la dirección y supervisión de labores, invisibilizando a los mecanismos de control y dejando poco margen para conductas anómicas y confrontativas en el trabajo, tales como prácticas de sabotaje, hurto de productos, falsificación de autocontroles o ‘sacadas de vuelta en la pega’.

4.4. Responsabilidad individual y colectiva: Sistema de incentivos como mecanismo de disciplinamiento

Para indagar otras aristas de las prácticas de ‘autocontrol’ señaladas en el apartado anterior es menester detenerse en la compleja estructura de incentivos y sanciones materiales y simbólicas de las plantas industriales. Este sistema permite organizar en gran medida la dirección y supervisión de labores a través de prácticas individuales y colectivas que fomentan el compromiso y, en términos de Friedman (1977), la ‘autonomía responsable’ de los trabajadores. Entre los incentivos de la compañía, cabe mencionar el Bono de Productividad, el Bono de Excelencia Operacional (BEO), y evaluaciones simbólicas de desempeño – conformada por el Registro de Comportamiento Laboral (RSL) y por el Sistema de Goles -.

Luego de que tres sindicatos de diversas plantas industriales se unificaran y adquirieran fuerza en la compañía, durante el año 2011, y en el marco de un crecimiento vertiginoso de las utilidades de la compañía, las gerencias de operaciones, logística y enología inauguran el llamado Bono de Productividad. La idea original es, por un lado, enviar una señal conciliadora al sindicato recién unificado que comenzaba a demandar aumentos salariales y, por otro, incentivar formas de rendimiento colectivo en los centros de trabajo. Este bono consiste en beneficios salariales mensuales que se les otorga a todos los empleados y trabajadores de la compañía según el grado de cumplimiento de las metas de producción de

cada área de la planta industrial. Se calcula a cada uno de los trabajadores una bonificación económica correspondiente a un determinado porcentaje de su sueldo base – que varía entre el 0 y el 30% -⁸⁷.

Esto bono es fundamental para la empresa, pues permite establecer un mecanismo colectivo de control horizontal entre los trabajadores, quienes se ven obligados a fiscalizarse entre sí para optimizar los procesos de producción y así obtener una mejor bonificación a fin de mes. En términos de trabajador, “se trata de que tú saques todos los productos que te entregan en el programa a la hora que corresponde, todas las producciones tienen su tiempo establecido” (Inspector de tiempo, Área de Control de Calidad). De ahí que los supervisores, monitores, administrativos, operarios, y *set-up* se preocupen de resolver rápidamente cualquier problema que afecte a las líneas de producción y de logística, como retenciones por problemas de ajustes de formatos de botellas, rupturas o interrupciones de las líneas de producción, quebraciones de botellas, entre otros. Además, se deben encargar de informar a los otros turnos de trabajo sobre eventuales problemas o fallas que se identifiquen, para prevenir futuras detenciones eventuales en los procesos productivos. Lo ideal es que se produzca día y noche sin muchas interrupciones.

Como los equipos de trabajo por lo general llevan bastantes años trabajando en conjunto, cada operario sabe cuánto rinde su compañero y qué se le puede exigir. Si bien esto puede producir prácticas de solidaridad dentro de los equipos, como cubrirse y apoyarse mutuamente en caso de necesidad, también puede gatillar conflictividades. Hay trabajadores que se ‘mandan cagás bien seguido’ o que, en palabras de sus compañeros, ‘nunca han sabido hacer bien la pega’. Y en un contexto de ‘trabajo bajo presión’, en donde urge obtener cuantiosos Bonos de Productividad, esto puede desencadenar ciertas irritaciones. De esta manera, dentro de las propias áreas de trabajo existen dinámicas de control entre pares para evitar ‘tiempos muertos’ y aumentar la producción. Estas dinámicas de control y conflicto se pueden dar tanto al interior de los turnos de trabajo como entre éstos. Respecto a esto último, un operario señala:

⁸⁷ Cada una de las áreas cuenta con sus propias fórmulas para calcular el bono.

“Siempre van a existir roces entre un turno y otro porque un turno va a entregar un turno en condiciones para que siga en condiciones para que siga el otro turno, y otro lo va a entregar un poco más, más atrasado, y eso es como el problema que estamos teniendo actualmente” (Operario de Producción, Sala de Filtro).

Más allá de las disputas entre turnos, el mismo presidente del Sindicato Unificado se queja sobre la productividad de algunos de sus compañeros, lo que ilustra hasta qué punto este bono produce formas colectivas y horizontales de control que compelen a los trabajadores a una permanente proactividad en los centros de trabajo. En sus palabras,

“Y resulta que por ‘abc’ una línea estuvo detenida, saco la mitad de la producción que tenía sacar por el turno, y eso va a significar que se te vaya retrasando la producción, entonces ese producto lo van a empezar a repartir en las diferentes líneas, y eso te va a dañar la productividad total. Y ahí va a depender de la calidad del trabajador que tengai, porque hay trabajadores que, siendo bien objetivos, truncan la pelota y no están haciendo la pega como tienen que hacerlo (...) tú tenís que estar preparado acá para trabajar bajo presión ¿Ah?” (...) si tú estai haciendo un a producción rápida y te la están apurando porque estamos atrasados, porque hubo una avería, que aquí que allá y tuviste una quebrazón estai perdiendo media hora. Eso significa media hora más en contra más todavía, ¿te das cuenta? Entones tú tenís que estar preparado para trabajar bajo presión aquí y tener iniciativa. Es que aquí te dicen: ‘chuta, es que no, es que me están apurando mucho’. Entonces no servis pa’ trabajar aquí. Y a mí me preocupa que la línea esté andando para que podamos producir y pa’ que ganemos más plata. Si al final, ¡dejamos de producir y perdemos todos plata!” (Operario de Producción, Fase de Llenado).

Además de estas formas colectivas de control horizontal dentro de los equipos y turnos de trabajo, este bono gatilla disputas entre las principales áreas de la empresa: ¿Quiénes son los responsables de las retenciones y atrasos? El Bono de Productividad de cada una de las áreas de la empresa se calcula por el ‘precio por botella de vino producida’. Este precio se ve afectado por ñas detenciones, compras de herramientas, arreglos de maquinaria y otros ítems de gastos ante fallas operacionales que se contemplan dentro del plan de negocios de la

empresa. Esto no sólo afecta al Bono de Productividad, sino que también puede involucrar decisiones gerenciales respecto a capacitaciones, traslados, sanciones o, inclusive, despidos.

Así es como, ante cualquier problema operativo, se generan conflictos entre las áreas de Producción, Control de Calidad, Mantenimiento o Logística, o dentro de la primera, entre las etapas de despaletizado, llenado, encapsulado o etiquetado. En tales casos, jefaturas y analistas de las diversas áreas revisan el sistema informático unificado de bases de datos para dirimir dónde se produjo el error y cuál fue su motivo principal. Un operario afirma:

“Yo estoy esperando en llenado, y no hay botellas en el pulmón, entonces no compare vaya pa’ atrás, no tengo botellas no están llenando botellas el problema es de despaletizado (...) o a veces es la gente de insumos, a ellos les tienen que cargar el tiempo po” (Operario de Producción, Etapa de Llenado).

De esta manera, se produce una verdadera carrera contra el tiempo, donde cada área ‘pelea sus minutos’ ante cualquier contingencia que detenga el proceso productivo. Un conflicto muy mencionado es el que se da entre operarios de las líneas de producción y el personal del Área de Mantenimiento, pues ante problemas de funcionamiento de maquinarias cada cual le carga la responsabilidad al otro. Un operario se queja: “Yo el otro día porque cuando hay mantenciones de repente nos hacen cagar las máquinas y después tu echai a andar y tenís problemas, estay parao, ¿la culpa de quién es?” (Operario de Producción, Etapa de Llenado). Estas dinámicas de competencia y control horizontal tienen elementos propios de los modelos japoneses de gestión que se basan en el principio de vigilancia entre pares. Se trata del llamado de un *management by stress* sustentado en la autonomía de los equipos de trabajo (Stewart, 2006; Martínez, 2010; Elger y Smith, 2010). Sin embargo, esta autonomía de los trabajadores no sólo es restringida, sino que además tampoco se acompaña del ideario postfordista de empoderamiento y participación en las decisiones que se toman a nivel del *management*⁸⁸.

⁸⁸ Así como en las bodegas de vinificación, en las plantas industriales los equipos de mejora continua y los sistemas de quejas o sugerencias tensionan con viejas prácticas tradicionales de la empresa. Los equipos están compuestos por las jefaturas, supervisores, instructores y líderes de las líneas de producción y de las áreas de Control de Calidad y Mantenimiento. Supuestamente, estos equipos acogen las sugerencias que dejan los

Es importante mencionar que los dirigentes sindicales reconocen que el Bono de productividad ‘es más manejable para el lado de ellos’ – refiriéndose a las gerencias de la compañía -. Las fórmulas establecidas por área contemplan descuentos importantes como las retenciones, reclamos de clientes, pedidos mal planificados y los llamados ‘defectos operacionales o logísticos’ que son establecidas desde la administración corporativa. De este modo, el Bono de Productividad opera como una caja negra donde los cálculos de las fórmulas, si bien establecidas en los convenios colectivos, no necesariamente se conocen a la hora de definir los montos de dinero correspondientes. Si bien se puede obtener como máximo hasta un 30% del sueldo base, los trabajadores reconocen que, generalmente, el bono está diseñado para no sobrepasar el 15 o el 20%. A sabiendas de que este bono es altamente controlado por gerencias, igual provoca las mencionadas prácticas de competencia, conflicto y control horizontal entre los trabajadores.

En las entrevistas realizadas en la planta se reportaron varios casos en que las gerencias habían cambiado de manera imprevista y unilateral el cálculo del bono. La experiencia más conflictiva ocurrió al momento de reestructurar el Área de Logística debido a las consecuencias que generó la introducción de nuevas maquinarias: la eliminación de tareas y perfiles operarios específicos, como el operario ‘de piso’ que asistía a los ‘pickeadores’ y ‘grueros’. La gerencia de logística se dio cuenta de que estas transformaciones involucraron una disminución de las cargas laborales: “con 11 camiones en el turno los viejos quedaban peinados pa’ atrás, cumplían su tarea. O sea, ehh (...) los hueones buenos pa’ los números cacharon el asunto y redujeron un turno y les subieron la meta a cuarenta camiones” (Supervisor de Producción, Área de Control de Calidad).

Los operarios y supervisores del Área de Logística consideraron que este cambio había sido arbitrario y que no había sido informado con anticipación. Por lo mismo, iniciaron acciones de protesta y paralizaron el centro logístico de la planta más grande de la compañía. El

trabajadores en los buzones. Sin embargo, los operarios reconocen que, en la práctica, los equipos de mejora continua terminan ‘decidiendo dentro de cuatro paredes’ y, en pocas palabras, es difícil que la opinión de un operario ordinario sea considerada en materias técnicas.

Sindicato Unificado se vio obligado a intervenir, mediante entre los operarios y la gerencia de logística para llegar a un acuerdo. Todavía no se ha logrado resolver el problema.

“En logística se eliminó un turno ese año, se sacó un turno completo, entonces en base a eso, ese fue el argumento de ellos para cambiar el cálculo del bono (...) Entonces si la meta era treinta, por ejemplo, lo correcto era bajarla a veinte si están dejando dos turnos no más. No fue así po’, en vez de bajarla la subieron, nos eliminaron un turno y subieron la meta (...) La cosa es que hasta donde investigamos y supimos, fue que nos cambiaron algunos factores del cálculo y con eso nos vimos perjudicado po’ hueón. Por lo mismo que ahora en este minuto, tenemos esa, todavía estamos entrampados en esa discusión entre la empresa y el sindicato, que nos devuelvan a lo que era” (Supervisor del Área de Logística).

Este tipo de altercados, en el marco de las negociaciones de salarios por esfuerzos (Ackroyd y Thompson, 1999), dan lugar a una serie de discusiones entre los propios operarios. ¿Cuál debe ser el carácter de este bono? ¿Colectivo o individual? La empresa ha planteado la opción de individualizar el cálculo de este bono, pero los dirigentes sindicales se oponen. En palabras del presidente,

“Eso significaría un conflicto entre los trabajadores (...) porque tu podís pasar a avasallar al otro compañero para poder tener tu bono completo y perjudicarlo (...) de repente va a haber alguno que te va a querer perjudicar po’, si esta cuestión es así, si al final de cuentas nosotros somos seres humanos y los seres humanos son traicioneros” (Operario de Producción, Fase de Llenado).

Sin embargo, algunos trabajadores, tanto sindicalizados como no sindicalizados, señalaron que la opción de individualizar el bono es preferible porque cada cual debe responder a sus errores. Actualmente, cuando hay errores de una persona o grupo se afecta el cálculo del bono para toda el área: “resulta que, en el área logística, se cae un *pallet*, todos pagan un *pallet*” (Operario Pickeador, Área de Logística). De esta manera, esta discusión continúa abierta y no se ha acordado solución alguna.

Otro mecanismo colectivo de disciplinamiento es el llamado ‘Sistema de Goles’. Sus modalidades de control horizontal son más complejas e indirectas que las del Bono de

Productividad. Sin embargo, así como el intercambio de dones en el ‘sistema de ‘trato’ en las viñas, se requiere de mayor evidencia etnográfica para corroborar las consecuencias reales de este mecanismo de control.

Hipotéticamente se plantea que en el Área de Producción del centro industrial operarían modalidades particulares y colectivas de lo que Burawoy (1989) denominó el ‘juego de arreglárselas’. Básicamente, el sistema consiste en pequeños ‘regalos’ – vinos, poleras, o un cóctel en la sala de eventos – a los operarios y empleados de la línea de producción que tuvo mayor rendimiento durante el mes. El rendimiento de la línea se calcula en base a la meta de vinos embotellados que se deben producir por hora – por ejemplo, siete mil botellas por hora -. Si la línea de producción pasa la meta impuesta desde la Gerencia de Operaciones, se van acumulando ‘goles’. Los operarios y empleados de la línea que obtenga una mayor cantidad de ‘goles’ son premiados mensualmente por la compañía.

Al momento de conversar con un inspector de calidad, el investigador le comentó que le parecía ‘mezquina’ el regalo que otorga la gerencia. El antiguo inspector respondió: “Supieron sí cómo hacerla [refiriéndose a la Gerencia de Operaciones], supieron como alentar al operador a producir más (...) la gente no sólo pide plata po’, también quiere que los reconozcan por la pega (...)” (Inspector de Tiempo, Área de Control de Calidad). En el fondo, si bien los regalos no constituyen grandes incentivos materiales, para los operarios tienen un significado simbólico relevante toda vez que involucra cierto nivel de prestigio en la planta industrial. Ellos buscan incentivos más directos para motivarse con sus trabajos y sortear, en términos de Burawoy (1989), el hastío de las rutinas laborales.

A diferencia del Bono de Productividad, que se traduce en beneficios para todos los trabajadores y empleados del área, el Sistema de Goles incentiva a que una línea de producción se pueda distinguir de las otras. De esta manera, por un lado, este sistema incentivaría la competencia entre líneas, aunque los operarios no lo reconozcan abiertamente. Y, por otro, involucraría prácticas colaborativas entre los equipos de trabajo de las distintas etapas de producción de la línea – llámese, despaletizado, llenado, encapsulado, etiquetado, entre otras – con el fin de optimizar la producción de la línea y encarar de mejor manera la competencia.

¿Cómo gestiona la gerencia este Sistema de Goles? Se va registrando el rendimiento de la línea de producción ganadora y, a partir de esa información, se actualizan las metas exigiendo mes a mes mayor productividad. Así lo explica el inspector:

“O sea igual es malo que produzca mucho el operador, porque, por ejemplo no sé, tú estay tirando, estay haciendo todos los días los goles, llegai justo siete mil, siete mil, siete mil, y un día te da, ‘ah ya voy a tirar más’, y de una día a otro llegaste a los diez mil, y después te poní a tirar diez mil, diez mil, diez mil, y el supervisor o la jefatura de líneas ve la planilla de tiempo y dice oye está tirando más, deberíamos subirle la cantidad de meta a nueve mil, cachai y te está exigiendo más, esa es una forma también de atrapar al operador (...) van cambiando a medida que tu vai tirando más, esa es una forma de subir la producción muchas veces sin que el operador se dé cuenta” (Inspector de Tiempo, Área de Control de Calidad).

Frente a este sistema de goles no existen estrategias abiertas, colectivas y deliberadas de resistencia entre los trabajadores. Algunos que cuentan con más experiencia en la planta saben que se debe regular la producción de modo que la compañía no aumente significativamente las metas productivas. Sin embargo, es poco lo que puede hacerse de manera individual. Y como nadie problematiza abiertamente el sistema, esta modalidad de control termina resultando muy eficiente al aumentar los ritmos de trabajo y, al mismo tiempo, producir consentimiento.

Al operar de manera tácita, estas prácticas de control pueden resultar incómodas de conversar para algunos operarios. El presidente del Sindicato Unificado negó rotundamente la importancia de estrategia corporativa y, en específico, el hecho de que se vayan regulando las metas de producción según la productividad de los trabajadores.

“Sabí que ehh (...) yo creo que esa hueá es un chiste, de verdad, porque que tú le des al trabajador una botella de vino [‘regalo’] por cumplir una meta, que ni siquiera tienes acceso a los números reales, ¿ya? No (...) te cuentaron (...)” (Operario de Producción, Etapa de Llenado).

Al final, tal y como en el caso del sistema de trato que opera hipotéticamente en los viñedos de la compañía, se genera una cierta disonancia cognitiva entre algunos trabajadores,

incluyendo a los dirigentes sindicales. Se cristalizan problemas no discutidos abiertamente con anterioridad, y se plantea el dilema: ¿deberían existir compensaciones monetarias a la ‘línea ganadora’ en lugar de ‘regalos’? Así como con el problema sobre si acaso se debe individualizar o no el Bono de Productividad, no hay consenso al respecto. Si algunos operarios plantean que lo ideal es que haya compensaciones monetarias, otros están en desacuerdo porque eso acentuaría la competencia entre líneas de producción. Esta postura la sostuvo un dirigente, quien señaló:

“O sea, nosotros buscar una premiación por línea, o sea se pierde lo colectivo y que le dai como, y validai competencia entre líneas (...) para nosotros como sindicato no es para nada sano, si no se valora lo colectivo, si nos va bien a todos, recompénsenos a todos” (Operario *Set-Up* de Producción, Etapa de Llenado).

Sin embargo, lo relevante es que este Sistema de Goles permitiría, tal y como señala Burawoy (1989), sortear los hastíos de las tediosas rutinas laborales desde la perspectiva de los trabajadores y aumentar los ritmos de producción desde la visión gerencial. Las competencias entre líneas de producción se darían en un nivel inconsciente o estructural pues, independiente de la discusión sobre el carácter que deban tener los incentivos, parece ser que este sistema tiene cierta efectividad en gatillar disputas entre equipos de trabajo por contar con ciertos niveles de prestigio y reconocimiento simbólico en la planta productiva.

Un incentivo que genera mayor consenso en la planta industrial es el llamado Bono de Excelencia Operacional (BEO). Así como el caso del Bono de Excelencia Enológica de las bodegas de vinificación, el BEO tiene sus orígenes en la huelga del año 2013 y la necesidad de la empresa de ofrecerle al Sindicato Unificado beneficios económicos para resolver el conflicto. A diferencia del Bono de Productividad, el BEO se calcula en base a determinados *Key Performance Indicator* (KPI) que se esperan de los equipos de trabajo de las diversas áreas, como el compromiso individual, los métodos de trabajo y la productividad. El diseño de este bono obedece al interés de la compañía de fortalecer la responsabilidad personal de cada uno de los empleados y trabajadores, por lo que cada jefatura se encarga de evaluar de manera individual a los trabajadores.

En la práctica, como señalan los operarios, para tener el puntaje máximo del bono basta con asistir y presentarse puntualmente al trabajo, usar los Elementos de Protección Personal

(EPP), realizar las labores en un tiempo prudente y mantener relativamente limpio y ordenado el lugar de trabajo. Por lo mismo, a diferencia del Bono de Productividad, el BEO cuenta con un amplio margen de control a favor de los trabajadores. Ellos señalaron que para las jefaturas – sean supervisores de turno o jefes de área – es desgastante tener que registrar semanalmente cada uno de los ítems que se evalúan en los KPI. Así entonces, en la práctica, casi todos obtienen el 100% del bono que representa un 15% del sueldo base mensual de los trabajadores⁸⁹. Como afirma un operario,

‘No tenían como medirme, imagínate un supervisor pa’ tres líneas, ¿pa’ qué? No sé po’, una de las mediciones era que tu llegarai en el caso de que yo estuviera de tarde a las tres, en mi puesto de trabajo, y el supervisor no podía estar en todos los puestos po’, así que ya de primera llegabai te verificaban y teniai tu espacio limpio, y ya después ya no va po’, hasta el día de hoy ya no va’ (Operario de Producción, Etapa de Despaletizado).

En este contexto, considerando los altos costos que involucra realizar una evaluación personalizada y rigurosa, la compañía está evaluando la opción de que el BEO se calcule de manera grupal, priorizando la evaluación de trabajo colectivo y productividad. La idea es que el BEO y el Bono de Productividad muestren resultados coherentes entre sí, algo que no sucede en los hechos. Un supervisor lo explica de manera clara,

“Los resultados que estaba teniendo la planta no se condicen con el resultado del BEO. El BEO es el Bono de excelencia operacional, o sea, el hueón bacán, que viene, que hace su pega y todas las cuestiones (...) El promedio del BEO era de un 14,8%. O sea tení del más flojo al más bueno pa’ la pega (...) y un 14,8. O sea, ¿qué te dice esa cuestión a ti? Que los hueones están funcionando bien y todo. Pero vei,

⁸⁹ No sólo resulta poco factible medir el BEO, sino que además los trabajadores se resisten a ser mal evaluados. El contrato colectivo señala que los operarios deben firmar los registros de evaluación, pues en caso contrario las jefaturas directas no tienen cómo validarlos ante Recursos Humanos. Como los trabajadores saben que cuentan con el favor de esa cláusula del convenio, hay personas que se han negado a firmar los registros cuando no tienen evaluaciones positivas. Para evitar conflictos, las jefaturas directas terminan concediendo el máximo porcentaje del bono -esto es, el 15% del sueldo base -.

por otro lado, un bono de producción de un 10%, siendo que este podía ser un 30. Y claro, y eso es lo que ellos tratan de enmendar, haciendo (...) estas cuestiones de las modificaciones al BEO pa' que baje un poco y se corresponda al Bono de Productividad.” (Supervisor de Producción, Área de Control de Calidad)

Sin embargo, existe consenso entre los trabajadores de que una eventual medición colectiva del BEO los perjudicaría: “si hay problemas en el etiquetado, un cero va a ser un cero para toda la línea, y nosotros queremos mantener que sea individual porque así nos ha ido bien” (Operario de Producción, Etapa de Etiquetado). Además, se señala que la opción de que se calcule de manera colectiva traería problemas entre los mismos compañeros de trabajo, porque ‘después se iban a estar cargando el uno al otro que por tu culpa tal cosa’. En definitiva, tal y como señala el presidente del Sindicato Unificado, la ‘empresa está perdiendo plata con el BEO porque no son capaces de medir lo que evalúan’.

Finalmente, además de estos incentivos – Bono de Productividad, Sistema de Goles y BEO⁹⁰ –, se encuentra un sistema de evaluación de desempeño compuesto por los Registros de Comportamiento Laboral (RLC). Se trata de registros que tienen las jefaturas directas en donde se consignan evaluaciones puntuales respecto al trabajo cotidiano de los operarios, las cuales quedan anotadas en las hojas de vida de los operarios. Corresponden a modalidades individuales, directas y simples de control que se centran en los comportamientos negativos o labores ‘mal hechas’ por parte de los trabajadores⁹¹. En la práctica, el sistema de RLC opera como un complemento del BEO, pero en este caso no reporta beneficio alguno para los trabajadores. Para los operarios, este sistema de sanciones involucra notorias arbitrariedades:

“Claro, y como el hueón, como son subjetivos (...) ahh (...) porque yo te digo sinceramente, como yo dije somos seres humanos aquí de repente hay descriterios porque si tú le caís mal al jefe, el hueón te va a querer cagar no más po’ (...) sí o sí te van a poner un RLC malo” (Operario de Producción, Etapa de Llenado).

⁹⁰ En conjunto, el Bono de Productividad y el BEO representan en el mejor de los casos un 45% del sueldo base, aunque en la práctica los trabajadores obtienen cerca del 30% en promedio.

⁹¹ Esto involucra ítems tan diversos que van desde el ‘orden del lugar de trabajo’ hasta la ‘correcta utilización de las maquinarias’. Tres RLC negativos pueden involucrar carta de amonestación y eventualmente reasignaciones o despidos.

Pues bien, todo este complejo entramado de incentivos y sanciones que opera en la planta industrial es bastante eficiente a la hora de disciplinar productivamente a los trabajadores, especialmente el caso de los mecanismos colectivos de control horizontal: Bono de Productividad y, en menor medida, Sistema de Goles. El primero fomenta tensiones dentro y entre los equipos y turnos de trabajo, además de favorecer prácticas de competencia entre las diversas áreas de la planta industrial. Se trata de formas colectivas de control horizontal que, a diferencia del modelo de ‘autonomía responsable’ planteado por Friedman (1977), no necesariamente disminuyen el poder de los grupos para interrumpir el proceso completo de producción. El caso de la paralización del área de logística muestra que las diversas áreas de la planta están profundamente encadenadas entre sí, lo que constituye un recurso de poder relevante para los trabajadores. El Sistema de Goles, por su parte refuerza simbólicamente la efectividad del Bono de Productividad: incentiva la competencia entre líneas e intensifica los ritmos de trabajo. A diferencia de este último, que es abiertamente criticado por los trabajadores, el Sistema de Goles opera en un nivel tácito.

El Bono de Excelencia Operacional y el Registro de Comportamientos Laborales, en tanto mecanismos individuales de disciplinamiento, no tienen el mismo nivel de eficacia, aunque sin duda garantizan estándares mínimos de trabajo – como limpieza, orden, y asistencia al trabajo, entre otras -.

4.5. ‘Corriendo contra el tiempo’: El control técnico-burocrático y el ocultamiento de las relaciones de explotación en las plantas industriales

Dentro de la cadena productiva del vino, las plantas industriales concentran los procesos de trabajo más complejos y estratégicos para la compañía: envasado y distribución. Por lo mismo, a diferencia de viñedos y bodegas, las modalidades de control en los centros industriales se encuentran mucho más reguladas y se han ido transformando aceleradamente a la luz de los procesos de reestructuración interna que vivió hasta hace poco la compañía.

Actualmente, la organización del trabajo en los centros industriales ha superado en gran medida las modalidades directas y simples de control que tradicionalmente involucraban elementos coercitivos, autoritarios y arbitrarios propios del ejercicio del poder de parte de algunos supervisores y jefaturas ‘que todavía creían que podían andar con el látigo en la mano’. Así pues, bajo el enorme entramado técnico-burocrático de la planta, se ha dado paso

a modalidades estructurales e indirectas de control que cuentan con altos niveles de racionalización técnica.

Esta organización estructural del control va desde la selección del personal hasta las evaluaciones de desempeño, pasando por la dirección y supervisión de labores. Primero, se identifica un importante mercado interno con altos grados de institucionalización que permite controlar las expectativas de subcontractados y operarios de la empresa, compeliéndolos al compromiso y el esfuerzo bajo la promesa de poder avanzar posiciones dentro de la planta industrial.

En segundo lugar, se aprecia una dirección del trabajo organizada desde una perspectiva técnico-burocrática. La demanda externa de clientes – *just in time* - se traduce en programaciones semanales variables de las metas de producción y despacho de vinos. Estas programaciones dan lugar a diseños de procesos productivos y logísticos crecientemente automatizados y respaldados por sistemas informáticos digitales, sensores y centros de vigilancia electrónica que permiten detectar fallas y retenciones operacionales. Esto implica una estructura de supervisión más precisa, indirecta y sutil de las labores rutinarias de los operarios.

Finalmente, la estructura de incentivos y sanciones materiales y simbólicas de la corporación da lugar a modalidades normativas de control horizontal colectivo y auto-disciplinamiento individual que gatillan tensiones dentro de los equipos y turnos de trabajo y, especialmente, que favorecen dinámicas de competencia entre áreas específicas de trabajo.

Considerando estas tres dimensiones de la organización del control, la compañía garantiza una producción de consentimiento mucho más eficaz que en los viñedos y bodegas de la compañía. Esto se manifiesta en el clima compulsivo por maximizar la producción que existe en las plantas industriales. Por un lado, la estructura tecnológica de control fuerza a los operarios a mantener ritmos mínimos de trabajo, bajo un sistema indirecto de supervisión que funciona de manera eficiente. Y, por otra parte, los equipos de operarios y empleados están conscientes de que deben ‘defender sus minutos’ y optimizar su trabajo de modo que puedan obtener buenos resultados y, en consecuencia, salarios más altos. Sin embargo, como el Bono de Productividad es una caja negra, nadie sabe con certeza cuánto vale parte

importante de su tiempo de trabajo. Se produce, entonces, de una carrera ciega contra el tiempo.

En definitiva, en las plantas industriales el control ya no puede mantenerse meramente a través de mecanismos disciplinarios directos y simples. Así es como Granovetter (2005) ilustra los altos costos de mantener el control a través de la coerción y el autoritarismo, especialmente cuando existe una división más compleja del trabajo y con alta inserción de tecnologías. En estos casos la legitimación de las relaciones laborales y el orden organizacional se basa en la invisibilización del poder y en la producción de consentimiento a través de la dinámica de los grupos sociales (Burawoy, 1989).

5. ‘Toyotismo a la chilena’: el encadenamiento del control en los procesos de trabajo de la compañía.

Considerando cada uno de los centros de trabajo estudiados, estratégicos en la cadena de valor que gestiona la compañía, es necesario reflexionar sobre elementos estructurales de la organización del control en la compañía. ¿Cuáles son sus características generales? ¿Qué elementos en común tiene la organización de los diversos centros de trabajo? ¿Cuáles son sus peculiaridades?

Pues bien, en primer lugar, es importante entender que la organización del trabajo en la compañía obedece a un patrón de estructuración que se basa en principios toyotistas, aunque conservando elementos de organizaciones burocráticas tayloristas adaptadas a las culturas empresariales y organizacionales de un país periférico como Chile y de un sector de modernización tardía, como la agroindustria. En este sentido, la firma integra y controla verticalmente los procesos de trabajo estratégicos de la cadena de valor del vino – viñedos, bodegas de vinificación, centros de envasado y logística – y ajusta sus flujos productivos de acuerdo a la demanda externa existente - siguiendo el principio de *kan ban* o *just in time* – (Coriat, 1998; Womack et al., 1992)⁹².

⁹² Esto quiere decir que en base a las cantidades de vino ya vendidos o encargados por clientes – nacionales y extranjeros -, se van definiendo programas semanales de producción en los diversos centros de trabajo.

Para responder el enorme desafío que involucra este ajuste, la compañía se organiza de una manera flexible, siguiendo el modelo toyotista de ‘fábrica mínima’ (Coriat, 1998)⁹³. Sólo se controlan directamente los medios de producción y la fuerza de trabajo indispensable para garantizar la calidad del producto y satisfacer las demandas fluctuantes de clientes. El resto del personal es externalizado y los bienes o servicios son comprados o contratados por la compañía, dando lugar a extensas cadenas de suministro dependientes de la empresa⁹⁴. En este sentido, en la compañía trabaja un segmento reducido, relativamente calificado y polivalente de trabajadores de planta que se encuentran, por un lado, rodeados por trabajadores temporales y/o externos descalificados y, por otro, fragmentados en los diversos centros de trabajo de la compañía.

Así es como los principios de externalización y fragmentación del trabajo (Coriat, 1998) constituyen la base sobre la cual se organiza el control corporativo de los centros de trabajo de la compañía. La externalización se traduce en los mencionados sistemas de gestión de expectativas respecto a temporeros y subcontratados, muchos de los cuales aspiran a trabajar como operarios permanentes de la empresa. Si en los viñedos y bodegas de vinificación los sistemas de promoción tienen un carácter más rudimentario y basado en una jerárquica división sexual del trabajo, en las plantas industriales se institucionaliza dando lugar a un mercado interno mucho más amplio en que se pueden postular a cargos dentro de la compañía. Más allá de las diferencias entre estos centros y procesos de trabajo, un elemento estructural de este sistema radica en favorecer comportamientos laborales comprometidos con el trabajo, bajo la promesa de que el esfuerzo del subcontratado o temporero puede ser compensado con la contratación indefinida por parte de la empresa. En pocas palabras, lo que está en juego es el control normativo de la fuerza de trabajo a partir de las posibilidades

⁹³ Como se señala en el Capítulo II, el proceso de reestructuración interna de la compañía no sólo obedece a conflictos laborales internos, sino también a coyunturas de economía política internacional – como el aumento de la competencia en el segmento de vinos económicos -.

⁹⁴ Las cadenas más importantes involucran a pequeños y medianos viñateros que proveen de uvas y empresas varias que proveen agroquímicos, preservantes, nutrientes, aditivos, entre otros, y servicios de *packaging*, reciclaje, asistencia productiva, seguridad, aseo, casino y transporte. Para mayor detalle, volver sobre Capítulo II.

de selección que ofrece la compañía, gatillando expectativas sociolaborales de ascenso entre los trabajadores.

La fragmentación del trabajo, por su parte, tiene dos aristas fundamentales. Primero, dice relación con la estricta separación física pero también organizacional de los centros de trabajo. No se trata solamente de que los diversos procesos de trabajo de la cadena de valor del vino se encuentren localizados en distintos lugares geográficos, sino que, principalmente, del hecho de que la administración de cada trabajo dependa de gerencias, jefaturas y estructuras organizacionales absolutamente distintas. Bajo el discurso gerencial de que el mundo agrícola y el industrial no tienen nada que ver entre sí se justifica el hecho de que el trato se gestione de manera diferenciada. En el fondo, para la compañía cada lugar de trabajo debe tener su propia forma de gestión que responda a particulares condiciones laborales, salariales y culturas organizacionales⁹⁵.

Por otra parte, la fragmentación también tiene que ver con las mencionadas prácticas de externalización de funciones. Existe una diferencia fundamental entre trabajadores de primera y segunda categoría, esto es, entre operarios de planta y trabajadores periféricos temporeros o subcontratados – o temporeros subcontratados -, en la medida en que los últimos cuentan con condiciones laborales más precarias – inestabilidad, bajos salarios y escasos beneficios - y un trato organizacional diferenciado – tratos más abusivos y discriminatorios -. En términos de Julián (2017), se trata de empleos precarios en todas sus dimensiones: ‘insuficiencia’: (1) sus sueldos apenas cubren los costos de la vida familiar; (2) ‘inestabilidad’ y ‘temporalidad’ debido a los contratos por faena o a plazo fijo que no necesariamente se renuevan; (3) ‘incertidumbre’ en la medida en que muchos de esos contratos no incluyen beneficios sociales como seguros de desempleo, indemnizaciones por años de servicio, entre otros; y (4) ‘condiciones de trabajo inseguras’, sujetas directamente a variables condiciones climáticas y los efectos secundarios de los agro-químicos en el caso de temporeras, y a accidentes con maquinarias pesadas por ausencia de capacitaciones, en el caso de los ayudantes subcontratados de plantas industriales.

⁹⁵ Desde una arista jurídico-financiera, esto se refleja en un modelo ‘holding’ con un negocio principal - la producción, distribución y comercialización del vino - pero segmentado en diversas personalidades jurídicas que se agrupan por filiales y co-filiales según criterios comerciales como la marca o el tipo de negocio.

Desde esta perspectiva, los principios de externalización y fragmentación que dan forma a la estructura general de control de la fuerza de trabajo en la compañía suponen importantes obstáculos para la organización colectiva de los trabajadores, quienes se ven forzados a la atomización y el aislamiento. Si bien esto ha sido desafiado en los últimos años por el vertiginoso y transversal crecimiento del Sindicato Unificado, como se verá en el próximo capítulo, no deja de ser ilustrativo que los múltiples sindicatos de la empresa estén claramente diferenciados por tipo de proceso o perfil de trabajo: sindicatos de trabajadores agrícolas, de operarios de bodegas, de operarios de plantas envasadoras, de operarios de centros logísticos, y de empleados administrativos⁹⁶. La empresa ‘da a cada uno lo suyo’ y ‘divide para gobernar’: ¿Qué saben los trabajadores agrícolas de lo que ocurre en las plantas industriales? Presumiblemente muy poco. Si un operario agrícola de planta no tiene conocimiento sobre los salarios aproximados de un temporero, menos va a saber sobre las condiciones laborales en los centros industriales⁹⁷.

Así pues, en base a estos principios fundamentales la compañía gestiona lo que acá se ha denominado como ‘encadenamientos de control’. Básicamente, refiere a la administración de un amplio repertorio de mecanismos de control que, con el objetivo de favorecer las ganancias corporativas, se va adaptando a las culturas organizacionales y características de los procesos de trabajo específicos que forman parte de la cadena de valor del vino. Ahora bien, ¿qué aspectos de la organización del control se mantiene en todos los procesos de trabajo controlados por la compañía?

Un hallazgo relevante de este estudio muestra que en ninguno de los procesos de trabajo estudiados - viñedos, bodegas, envasado y logística – el control de la fuerza de trabajo se basa exclusivamente en modalidades déspotas, autoritarias y arbitrarias de control. La gestión del trabajo de una compañía líder de cadenas de valor, por más que se inserte en contextos tradicionales, si quiere valorizar el ‘trabajo vivo’ y aumentar la productividad debe modernizar y regular las relaciones laborales en su interior desarrollando estrategias que

⁹⁶ Como se aprecia en el Capítulo II, para el año 2017 se cuentan ocho organizaciones sindicales.

⁹⁷ Cuando se informó en una asamblea sindical de trabajadores agrícolas que hace unos meses habían cerrado una de las plantas envasadoras más antiguas e importantes de la compañía prácticamente nadie estaba enterado.

permitan producir consentimiento entre los trabajadores, particularmente entre los que forman parte de la compañía.

Esto es algo que se pudo observar en todos los centros de trabajo estudiados. Incluso en los fundos de la compañía la gestión no se sostiene en elementos puramente coercitivos y autoritarias, sino que éstos se ven resignificados a la luz de los procesos de modernización neoliberal en el sector. Las relaciones de dependencia y lealtad de los trabajadores, propias de la vieja hacienda chilena (Bengoa, 1983), ahora tienen un nuevo cariz. Si bien se reportaron casos de abusos y maltratos de parte de algunas autoridades corporativas, propias de la tradicional cultura de trabajo en el campo chileno (Peppelenbos, 2005), la principal modalidad de control del trabajo temporero, conocida como ‘tratos’, no sólo respeta las jornadas laborales ordinarias - cuestión que no ocurre en viñedos y fundos de otras empresas agrícolas del país (Valdés, 2012) - sino que además se construye sobre dinámicas de intercambios de dones que permiten producir consentimiento entre la fuerza de trabajo.

En este marco, resulta interesante que los elementos tradicionales de las culturas organizacionales chilenas (Gómez y Rodríguez, 2009; Rodríguez, 2010), y del sector agroindustrial en específico (Peppelenbos, 2005), logren permear parte importante de la organización de los procesos de trabajo administrados por la compañía. Volviendo sobre la noción de ‘porosidad estructural’ de Medina Echavarría (1963), los elementos de corte tradicional que arrastra la gestión del trabajo han sabido incrustarse en los procesos de modernización del control corporativo. Los intentos de la compañía por desarrollar técnicas más modernas y eficientes de control y, de paso, cumplir con estándares internacionales de calidad, se ensamblan y tensionan con planes de inversión cortoplacistas y rentistas del directorio que no tienen una mirada estratégica respecto a la unidad de RR.HH., y que mantienen atisbos de culturas organizacionales autoritarias y paternalistas propias de una vieja corporación de carácter ‘familiar’ – utilizando una expresión ocupada por sus propios cuadros administrativos -.

La evidencia obtenida permite señalar que entre más industrializado se encuentre el proceso de trabajo, más modernos, sutiles, indirectos y efectivos son los mecanismos de control que operan. Si en los viñedos y bodegas de vinificación se pueden identificar, entre otras, formas simples de control, asentadas en modalidades de gestión coercitivas y arbitrarias, en los

centros industriales tales prácticas se han ido erradicando en los últimos años. En ellas, se ha dado paso al predominio de modalidades estructurales de control que, asentadas en elementos burocráticos y técnicos, muchas veces invisibles para los trabajadores, han permitido intensificar los ritmos de trabajo.

Finalmente, cabe mencionar que los mecanismos normativos de control de la fuerza de trabajo de planta, inspirados en el llamado ‘espíritu Toyota’ (Coriat, 1998) y en las técnicas *soft* de GRH (Guest, 1997) son los que, en mayor medida, se ven truncados en los procesos de modernización de toda la cadena del control en la compañía – desde los viñedos a las áreas industriales de logística -.

Es cierto que existen ciertas dinámicas de ‘autonomía responsable’ (Friedman, 1977) que, particularmente en los centros industriales, se expresan en la organización de equipos de trabajo relativamente polifuncionales que ejercen formas de control horizontal entre los propios compañeros de trabajo. En este sentido, bajo los principios de *Totality Quality Management*, se trata de potenciar la adaptabilidad y responsabilidad individual y colectiva frente a contextos que exigen mayor flexibilidad (Martínez, 2010; Stewart, 2006). Además, también existen importantes políticas de capacitaciones, becas de estudios y, en definitiva, inversión en ‘capital humano’ considerando que se trata de una fuerza de trabajo que generalmente tiene una vasta trayectoria en la empresa.

Sin embargo, el principio toyotista de ‘auto-organización’ que busca eliminar las jerarquías de supervisión e incorporar las capacidades y motivaciones del trabajador al sistema de producción (Coriat, 1998), no tiene total asidero en la gestión del trabajo en la compañía. En todos los centros de trabajo estudiados existen jerarquías que marcan una clara distinción, propia de organizaciones tayloristas, entre la planificación y ejecución de labores. Estas diferencias se traducen principalmente en la exclusión de los operarios de planta de los circuitos de información estratégica y de los espacios en que se toman decisiones en las diversas áreas de la compañía. En la práctica, las gerencias no consideran – o sólo lo hacen tras largas insistencias – las quejas y opiniones de los trabajadores. Esto no sólo se puede ilustrar en la escasa utilización de los buzones de sugerencias, sino que además en que los Comités Paritarios de las bodegas de vinificación, y los Comités de Mejora Continua en los

centros industriales, se reducen a meras instancias simbólicas en donde participan solamente jefaturas y, a lo sumo, operarios calificados ascendidos a posiciones de responsabilidad.

Pese a estas restricciones a la ‘autonomía responsable’, el modelo de gestión de la empresa igualmente es eficaz en producir vínculos afectivos de parte de los operarios y empleados de planta para con la empresa. En un contexto agroindustrial de precarización, inestabilidad, y bajos salarios (Valdés, 2012; Caro, 2013; 2014; Baeza et al. 2017), el hecho de ser trabajador de planta es un gran privilegio. La empresa ha sabido transmitir ese discurso a las diversas capas de trabajadores y empleados: ser parte de la ‘empresa familiar’ brinda protección social y prestigio en un contexto de mercados laborales flexibles y precarios. De ahí que las identidades laborales que, estratégicamente, fomenta la compañía tengan cierto nivel de acogida entre los trabajadores, enfatizando en la importancia de que los ‘colaboradores’ de la compañía comprometan altos estándares de productividad en los diversos centros de trabajo.

En conclusión, la organización del control en la compañía se inspira en elementos estructurales y organizacionales del toyotismo japonés, difundido a fines del siglo XX en Occidente bajo idearios posfordistas de organización del trabajo. Algunos elementos centrales del toyotismo son la idea de *lean production*, las estrategias de producción *just in time*, la fragmentación de centros de trabajo, las prácticas de externalización, y la gestión del consentimiento o compromiso de los operarios de planta. Sin embargo, en el marco del neoliberalismo maduro existente en un país periférico como Chile, con una legislación laboral que brinda pocas garantías de protección a los trabajadores, y en un sector altamente concentrado y competitivo - como es la industria de vino de exportación -, la compañía se organiza en base a lo que acá se denomina como ‘toyotismo a la chilena’. Muchos elementos tradicionales de gestión, provenientes de las culturas organizacionales chilenas y agroindustriales, resignifican las nuevas modalidades de organización del trabajo importadas desde el extranjero en las últimas décadas del siglo XX.

El ‘toyotismo a la chilena’ involucra un encadenamiento del control que se basa en la fragmentación de centros y áreas de trabajo y la estricta separación entre las capas de trabajadores periféricos y el segmento cada vez más reducido de trabajadores nucleares. Para el caso de los primeros, constituidos por temporeros y subcontratados, el control descansa

principalmente el ‘despotismo’ o la ‘disciplina’ de mercado (Thompson, 2016; Burawoy, 1985). Se trata de perfiles de trabajadores precarios que viven a merced de los vaivenes del mercado y que no cuentan con la protección laboral del Estado ni tampoco de la compañía. Por lo general, son tratados como trabajadores ‘prescindibles’ y, por lo mismo, muchas veces experimentan modalidades tradicionales y, en muchos casos, autoritarias y arbitrarias de gestión. Estos trabajadores dependen principalmente de su desempeño individual para la obtención de sus salarios y para evaluar sus posibilidades – fuertemente diferenciadas por género – de pasar a trabajar de manera directa y permanente en la empresa.

Los trabajadores nucleares, por su parte, experimentan particulares modalidades que remiten, hasta cierto punto, a modalidades hegemónicas de control que buscan producir consentimiento entre los trabajadores – por cierto, se trata de una hegemonía disputada, como se analiza en detalle en el próximo capítulo -. En un contexto neoliberal de legislación laboral restrictiva y precariedad laboral en el sector, la compañía es el último reducto de protección para los operarios de planta. Poniéndolo en términos de Burawoy (1985), la corporación retoma ciertos niveles de control sobre la reproducción de la fuerza de trabajo mediante la oferta de contratos laborales que contemplan múltiples beneficios en seguridad, salud y cuantiosas indemnizaciones por años de servicio - que vienen a paliar el precario sistema de previsión social existente en Chile -. Además de estas políticas de mayor bienestar en relación a los trabajadores periféricos, se despliega una organización más compleja de control que, principalmente en las plantas industriales, resignifica, a la luz de las culturas organizacionales tradicionales existentes, los idearios normativos de las técnicas de GRH del *new management* – *Quality Circles*, *Total Quality Management*, *Performance Management* - y las nuevas tecnologías de producción basadas en la digitalización y la automatización de procesos de trabajo.

Frente a los beneficios que tienen estos trabajadores centrales en un sector caracterizado por la alta competencia y la precariedad general de las condiciones de trabajo, ellos saben que deben cumplir con ciertos niveles de compromiso corporativo. Lo que es bueno para la empresa puede serlo para ellos, y la amenaza de cierres o ventas de plantas industriales, bodegas y viñedos está siempre latente – como lo demostró el proceso de ‘reestructuración interna’ de la compañía’ -. De alguna manera u otra, esto recuerda la noción de ‘despotismo

hegemónico' (Burawoy, 1985): los trabajadores entienden que los factores de mercado no sólo amenazan a los puestos de trabajo de los trabajadores periféricos sino que también a los suyos.

Capítulo IV. Reaccionando frente al control: del consentimiento individual a la resistencia organizada.

1. Introducción

En el capítulo anterior se pudo observar cómo se ponen en juego diversos elementos tradicionales, técnicos, burocráticos y normativos en la organización del control de los procesos de trabajo de la compañía vitivinícola estudiada. Ahora el foco está puesto en las reacciones de los trabajadores a tales modalidades del control. Ya se esbozaron algunos elementos sobre algunas respuestas específicas de determinados trabajadores que involucran ciertos niveles de consentimiento, o sobre el rol que desempeña el Sindicato Unificado de la compañía frente a los designios del *management*. En este capítulo, el objetivo es organizar los elementos fundamentales de los repertorios de respuesta al control en función de su evaluación normativa en tanto alternativas factibles y deseables para los diversos perfiles de trabajadores, teniendo en consideración sus experiencias trabajando en la compañía. La idea es profundizar en cada uno de los repertorios de respuesta existentes.

En la literatura especializada, particularmente vinculada al enfoque radical de relaciones industriales y la teoría de procesos de trabajo, se ha relevado el variopinto de posibles respuestas al control que se identifican en el mundo del trabajo: desde reacciones de mera conformidad – con tintes de indiferencia y fatalismo – (Thompson, 2016), prácticas tácitas de consentimiento (Burawoy, 1982), conductas disidentes – ‘malos comportamientos organizacionales’ – (Ackroyd y Thompson, 1999), hasta modalidades de resistencia colectiva (Hyman, 1981; Edwards, 1978; Friedman, 1977).

Estas diversas posibilidades de respuestas se pueden complementar con otros aportes de las ciencias sociales sobre acciones y comportamientos en los lugares de trabajo, aunque no directamente vinculados a la problemática del control corporativo. Un estudio clásico es el de Albert Hirschman (1970), el cual da cuenta de las diversas respuestas a los cambios y deterioros de organizaciones determinadas – como empresas o instituciones estatales -. Para el autor, las personas pueden mantener su compromiso con la organización (*loyalty*), manifestar abiertamente su insatisfacción (*voice*), o simplemente buscar otras alternativas

(*exit*). Otros estudios problematizan su carácter colectivo o individual (Hebdon y Noh, 2013; Wright et al., 1990); abierto u oculto (Hebdon y Noh, 2013), de carácter normativo o disruptivo (Wright et al., 1990), más o menos formalizadas o institucionalizadas (Kelloway, Catano, y Carroll, 1995) y con mayores o menores niveles de eficacia (van Zomeren, Postmes, y Spears, 2008).

En este marco, el análisis estructural de contenido de los relatos de los participantes permitió estructurar los repertorios de respuesta a la organización del control en torno a dos pares de oposición fundamentales. La primera distinción que opera en los relatos de los participantes tiene que ver con la diferenciación entre respuestas de carácter ‘normativas’ y ‘disruptivas’. Las respuestas de tipo ‘normativo’ son las que se orientan a la mantención y/o reproducción del orden organizacional, avalando o incluso justificando la organización del control y respondiendo positivamente a las expectativas normativas del *management* corporativo. En términos de Hirschman, este tipo de acciones involucran diversos grados de *loyalty* respecto a las reglas que rigen el trabajo. Las acciones o conductas disruptivas, por su parte, son las que rompen con las expectativas normativas del sistema de reglas deslegitimando o criticando abiertamente las modalidades imperantes de control.

Esta distinción está estrechamente vinculada a los sentidos que los participantes les atribuyen a las diversas acciones de respuesta frente al control corporativo: ¿qué tan justa perciben los trabajadores la organización y gestión del trabajo en la compañía? En términos de ‘economía moral’ (Thompson, 1963), se trata de los aspectos no económicos - la moral y las costumbres - que explican determinados comportamientos sociales como prácticas de resistencia en el trabajo o protestas laborales basadas en sentimientos y experiencias colectivas de injusticias. Las personas evalúan, legitimando o criticando, una situación de orden o disputa trayendo sus trayectorias y experiencias de vida que surgen de sus posiciones sociales (Boltanski, 2011).

La segunda distinción relevante tiene que ver con el carácter colectivo o individual de las respuestas. Acá los participantes se preguntan si se asocian o no con otros trabajadores al momento de responder ante modalidades de gestión consideradas como injustas, y si acaso resulta deseable asociarse al momento de responder a esas injusticias. En gran parte de los casos analizados estas respuestas tienen que ver con el problema de qué tan efectivas son las

modalidades individuales o colectivas de acción para resolver situaciones de injusticia. Pero no sólo se trata de responder a modalidades de control consideradas como injustas, sino también a las que se encuentran legitimadas en el imaginario de los trabajadores. En estos casos la pregunta que emerge es: ¿se trata de una legitimación colectiva o individual?

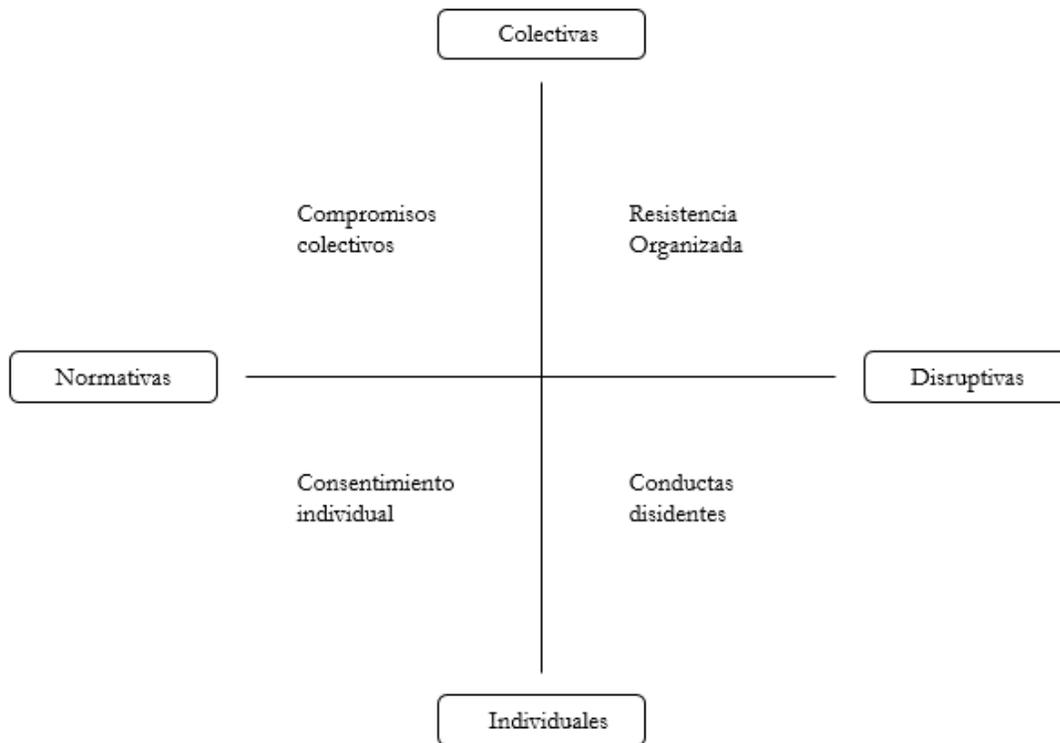
Agrupando ambos ejes se puede construir un modelo de estructuras simbólicas cruzadas con cuatro constelaciones que conforman pares de oposición de sentido (ver Diagrama N°1). En relación con las respuestas de tipo ‘normativo’, por un lado, se identifican modalidades de consentimiento individualizado que en algunos casos asumen un carácter tácito que va más allá de la evaluación sobre qué tan justa es la gestión del trabajo. Esto quiere decir que no necesariamente se trata de comportamientos o acciones que los participantes reflexionen abiertamente, pues muchas veces responden a modalidades discretas de control. Por lo mismo, acá resultó clave incorporar al análisis los relatos de terceros – otros participantes del estudio - para entender y contextualizar sus prácticas. Luego, se encuentran las formas colectivas de compromiso que, en base a criterios de justicia y satisfacción, legitiman activa y abiertamente la organización del control corporativo.

Entre las respuestas ‘disruptivas’ se identifican relatos de conductas disidentes individualizadas que se desvían de las reglas corporativas. No todas constituyen prácticas de resistencia, toda vez que gran parte de ellas se caracteriza por su carácter anómico que responde más a sentimientos de malestar en el trabajo – muchas veces de carácter no reflexivo – que a situaciones de injusticia atribuidas a la empresa⁹⁸. Así como en el caso de las modalidades de consentimiento individualizado, acá también resultó clave contar con reportes de terceros en torno a las conductas de los trabajadores. Por otra parte, también se agrupan los relatos de resistencia colectivas, organizadas, y con mayores niveles de institucionalización frente a una gestión gerencial considerada como injusta. Se trata de espacios autónomos, reflexivos y críticos respecto a las diversas modalidades de control que responden a los intereses corporativos. Las experiencias relatadas relevan los instrumentos y medios de poder estructurales y asociativos que despliegan los trabajadores para controlar

⁹⁸ Como señalan Ackroyd y Thompson (1999), los ‘malos comportamientos organizacionales’ pueden - o no - dar lugar a prácticas de resistencia.

sus condiciones laborales y contrarrestar el poder económico e institucional del *management* corporativo (Hyman, 1981; Wright, 2000)

Diagrama N°1. Repertorios de respuesta a la organización del control



Fuente: Elaboración propia a partir de información reportada en trabajo de campo.

2. Repertorios de respuesta normativamente orientadas

Las acciones de los trabajadores siempre llevan incorporados elementos ideológicos mediante los cuales se ocultan los mecanismos de explotación. En términos de Burawoy (1985, 2010), acá lo que está en juego es el 'control hegemónico'. Más allá del dominio a través de la coacción, el control corporativo también busca incorporar la persuasión y el consentimiento de los propios trabajadores invisibilizando las relaciones de explotación existentes. Pero ¿qué tan efectivos son los mecanismos de control para obtener el

consentimiento de parte de los trabajadores? ¿Qué tan justa es la gestión del trabajo para los trabajadores?

En este apartado se profundiza en los repertorios de respuesta a la organización del control que son funcionales a los intereses corporativos, partiendo por modalidades basadas en el consentimiento individual hasta llegar a formas de compromiso colectivo.

2.1. Consentimiento individual

Para acercarse al problema del consentimiento individual respecto al orden organizacional de la compañía, es necesario considerar dos criterios que permiten comparar los relatos de los participantes: su grado de compromiso respecto los intereses corporativos y su nivel reflexividad en términos de evaluación moral. Esto último es fundamental, pues un hallazgo fundamental del estudio indica que no todos los trabajadores que consienten con el control corporativo consideran que la gestión del trabajo es justa.

2.1.1. Consentimiento pasivo: conformarse con el trabajo o buscar alternativas.

El discurso de consentimiento más preponderante entre los trabajadores periféricos de la compañía – temporeros y subcontratados - tiene que ver con evitar todo tipo de confrontaciones directas con sus jefaturas, inclusive cuando considera que la organización del trabajo y sus condiciones laborales son injustas. Esta modalidad de consentimiento pasivo tiene dos perfiles: los trabajadores de edad más avanzada que optan por aferrarse a sus trabajos y los jóvenes que rotan permanentemente en segmentos precarios del mercado laboral.

El primer perfil se declara consciente de sus escasas calificaciones y credenciales para optar por mejores empleos. Esto los lleva a conformarse con sus trabajos y aceptar sus condiciones laborales, más allá de que su situación sea evaluada como injusta. Algunos, incluso, declararon haber tolerado reiteradas situaciones de malos tratos de parte de sus jefaturas. Este relato tiene mayor presencia entre mujeres temporeras y mayores que, por razones familiares, no pueden migrar en búsqueda de mejores empleos ni tampoco postular a mejores trabajos dentro de la compañía – por la discriminación de género existente -. También se encuentra

presente entre algunos trabajadores subcontratados de larga trayectoria en la planta industrial de la compañía y que ya se encuentran resignados a su posición marginal en la compañía.

Estos trabajadores periféricos están directamente sujetos a lo que Thompson (2016) entiende como ‘disciplina de mercado’; vale decir, contextos de alta incertidumbre y precariedad laboral que fuerza a los trabajadores a afirmarse en sus posiciones y adecuarse a los trabajos disponibles. Esta modalidad fatalista de consentimiento termina naturalizando el orden existente o, palabras de McCabe (2011), creando climas de impotencia frente a las posibilidades de transformar el “statu quo” corporativo. Un trabajador subcontratado señala,

“He vivido harta injusticia, hay harto hueón apatronao, pero mire, mire a mi edad difícil, como le dijera, yo ni siquiera terminé el colegio po’ difícil que me acepten en otro lado, aunque sí, sí, ehh yo como le decía denante he intentado postular a pegas de la compañía y no me ha ido bien (...) al final mantenerse tranquilo acá, aguantar en la pega es lo mejor (...) la cosa no está buena afuera tampoco así que no es así de andar arriesgándose” (Subcontratado Planta Industrial, Área de Producción).

El segundo perfil corresponde a trabajadores periféricos jóvenes que se cambian permanentemente de trabajo - *exit* en la terminología de Hirschman (1970) -. En tanto modalidades precarias de empleo flexibles, muchos jóvenes consideran esos trabajos como ‘pegas de paso’ y no vuelven a renovar sus contratos de plazo fijo o por faena al año o temporada siguiente. Un trabajador subcontratado señala: “son como trabajos muy pasajeros, hay mucha gente que trabaja poco tiempo, digamos, en el lugar, se retiran solos” (Subcontratado Planta Industrial, Área de Producción). En el caso de los temporeros, muchos no vuelven a trabajar en las faenas porque, al tener problemas con jefaturas o encontrar opciones levemente mejores, prefieren migrar a la ciudad o a otro fundo. Esta respuesta tipo *exit* se debe leer no tanto como un recurso de poder de los trabajadores – como se señala en la tesis de la doble indeterminación del trabajo de Chris Smith (2009) – sino como una consecuencia que en muchos casos es indeseada por ellos. Un temporero señala: “no quedó más opción que moverme a este fundo, en los otros era mala la paga y trabajaba mucho mucho” (Temporero Agrícola).

Considerando muchos trabajadores no consideran justas sus condiciones laborales ni la organización del trabajo, ¿por qué la organización colectiva no es una alternativa entre estos trabajadores periféricos? En primer lugar, se encuentra el mencionado problema de la alta rotación laboral en este tipo de trabajos. Tal y como se reporta en la literatura, las contratistas del sector agroindustrial están a la deriva dependiendo de los vaivenes del mercado y sujetas a un mercado muy competitivo (Caro, 2013): muchas pueden desaparecer, reconvertirse por insolvencia, o necesidades de adaptarse al mercado (Henríquez y Riquelme, 2006). Esto lo confirma un trabajador subcontratado, quien señala que en muchos casos los servicios de las contratistas se ven interrumpidos y la compañía opta por nuevas contrataciones. En sus palabras: “Muchas veces, muchas, muchas, se acaban los contratos nomás, los despiden a todos y llaman a otras empresas” (Subcontratado de Planta Industrial, Área de Producción).

Además del problema de la rotación laboral, estos trabajadores deben lidiar con marcos regulatorios particularmente restrictivos. Si la ley vigente impide que los temporeros pueden negociar colectivamente, la Ley del Subcontrato del 2007 tampoco permite negociaciones directas entre subcontratados y empresas mandantes⁹⁹. Tanto la rotación laboral como las restricciones legales, además del miedo a quedar estigmatizado como un trabajador conflictivo, impiden que existan culturas sindicales entre los trabajadores periféricos de la compañía. La herramienta sindical está prácticamente ausente en el imaginario de gran parte de estos trabajadores: “Nadie nunca ha dicho na’ de armar un sindicato o algo así. Bueno si fueran como escuchadas las opiniones sería bueno, pero no sé, porque si no sería como una pérdida de tiempo” (Temporera Agrícola). Las temporeras entrevistadas ni siquiera declararon conocer a la Asociación Nacional de Mujeres Rurales e Indígenas (ANAMURI), considerada como en la literatura como la ‘antena política’ del mundo rural (Valdés, et al., 2017).

⁹⁹ Como se señala en el Capítulo II, la ley 20.123 del año 2007 que viene a regular el problema del subcontrato instaura un régimen de ‘responsabilidad solidaria’ entre empresas mandantes y contratistas permitiendo que subcontratados las demanden en temas de seguridad social y salud. Sin embargo, en Chile las negociaciones colectivas están restringidas al nivel de empresa, por lo que los subcontratados de la compañía no pueden negociar directamente con ésta sus condiciones laborales (Echeverría, 2013).

2.1.2. *Consentimiento activo: entrando en dinámicas productivistas para escalar en posiciones.*

Entre algunos trabajadores permanentes y periféricos jóvenes se identifica una modalidad más activa de consentimiento individual que tiene que ver con entrar en dinámicas productivistas para aumentar bonos y remuneraciones y, en algunos casos, aspirar a mejores posiciones en la compañía. En todos los casos, se justifica el régimen de trabajo en la medida en que los trabajadores sienten que lo pueden utilizar a su favor.

Entre los operarios permanentes de planta, por su parte, existe una sensación de protección frente a los vaivenes del mercado en un contexto laboral nacional y sectorial caracterizado por la expansión del empleo precario. Muchos ingresaron a la compañía como temporeros o subcontratados y perciben ese pasado como un momento difícil que lograron superar. Si bien pueden criticar muchos aspectos de su trabajo, al saberse privilegiados frente a los trabajadores periféricos optan por aferrarse a sus posiciones y las cuidan.

En el caso de las plantas industriales, esta modalidad de consentimiento se acentúa aún más. No sólo cuentan con importante mercado interno en donde pueden optar a mejores trabajos y, hasta cierto punto, ascender de posición, sino que además las modalidades estructurales de control producen formas de auto-disciplinamiento que moviliza a los trabajadores a trabajar de manera más ardua e intensa para obtener bonos colectivos más cuantioso – como el caso del Bono de Productividad - y mayor reconocimiento corporativo. Esto gatilla un desplazamiento del objeto del conflicto: las tensiones e irritaciones relativas a incentivos económicos se descargan no tanto hacia la contraparte– jefaturas y/o supervisores – sino que hacia los compañeros de trabajo. Así pues, independiente de si están o no sindicalizados, los trabajadores no sólo buscan dar lo mejor de sí mismos, sino que también supervisar el trabajo de los compañeros para cumplir adecuadamente con las metas¹⁰⁰. Como indica un operario,

¹⁰⁰ Si bien esta modalidad de consentimiento también tiene una dimensión colectiva, en tanto prácticas grupales de control horizontal - señaladas en el Capítulo III -, los trabajadores las asumen como un imperativo personal. Lo que acá está en juego es estar individualmente a la altura de los estándares que se exigen en la empresa para alcanzar bonos cuantiosos.

“Es algo que se pide hoy día po’, si hoy día como trabajador tenís que ser proactivo, tenís que tener iniciativa, tenís que poder pensar antes de lo que ocurra para poder solucionar problemas po’ (...) Si no, no serví pa’ esta pega po’, y es importante recordarle eso a los compañeros” (Operario de Producción, Etapa de Llenado).

Es interesante considerar que, independiente de que algunos incentivos económicos puedan considerarse ‘injustos’ por ciertos operarios, aun así producen consentimiento y cumplen su objetivo de aumentar el rendimiento laboral. De ahí la efectividad disciplinadora del *management* por resultados – *management by performance* – acompañado por la estructura técnico-burocrático de supervisión y dirección de labores vista en el Capítulo II.

Entre los trabajadores periféricos, por su parte, si bien las modalidades activas de consentimiento están menos presentes, sí se encuentran entre algunos subcontratados y temporeros que se acercan a un perfil masculino y joven. Entre los primeros, se pone en juego la expectativa de trabajar de manera permanente en la empresa, lo cual exige esfuerzo y experiencia. Esto los lleva, en muchos casos, a extender e intensificar sus jornadas laborales. Un operario permanente cuenta su experiencia como subcontratado,

“Yo sabía sí que tenía que hacer harto mérito, trabajar duro y a veces quedarme hasta tarde. Tenía que lograr, como le dijera, que me pesque el jefe de la línea, como que vaya así a recomendándome. Eso me ayudó harto cuando tuve que postular al cargo” (Operario de Producción, Etapa de Etiquetado).

Entre los temporeros se trata de obtener buenos ‘tratos’ con las jefaturas en la lógica de intercambio de dones que se analizó en el Capítulo II. El esfuerzo en el trabajo puede implicar obtener tratos favorables en el trabajo, esto es, mejores pagos por tareas realizadas en la faena agrícola o bien asignación de trabajos más sencillos y menos tediosos. Al resultar beneficiado con un determinado trato, el trabajador se siente emocionalmente en deuda y le responde a la jefatura con lealtad y dedicación. Un temporero señala: “Al final mira puro esfuerzo nomás y después tení buenos tratos, te los vay ganando, entonces yo ahora así estoy bien (...) tení que seguir valiéndote ante el jefe si ya te dio buenas pegas”.

En definitiva, sobre el consentimiento individual cabe recalcar dos puntos principales. Primero, que sus diversas modalidades varían en cuanto a intensidad y según perfiles de

trabajadores: hay casos de formas de consentimiento más activas y legitimadoras del orden organizacional que otras. En segundo lugar, retomando aportes de Beetham (1991), es relevante considerar que la legitimación de un orden determinado no tiene que ver únicamente con la justificación reflexiva de sus reglas – y de los criterios que las sustentan -. Las acciones concretas de consentimiento también son una muestra de reconocimiento tácito de la estructura de poder imperante en determinados espacios, como los lugares de trabajo, por más que no se justifiquen las reglas que lo regulan. En otras palabras, se pueden mantener dinámicas de consentimiento entre los trabajadores aun cuando se critique la gestión del trabajo. Tal es el caso de las modalidades tácitas de consentimiento que se pueden identificar en las prácticas de auto-disciplinamiento de los operarios en las plantas industriales o, inclusive, en el sistema de ‘trato’ entre los temporeros de los fundos¹⁰¹.

¹⁰¹ La distinción entre un nivel reflexivo y un nivel tácito o inconsciente de legitimación del orden social ha sido una problemática recurrente en las ciencias sociales. En un artículo titulado *The roots of domination: beyond Bourdieu and Gramsci* Burawoy (2012a) desarrolla y sintetiza su noción de consentimiento, distinguiéndola de los planteamientos de autores como Gramsci y Bourdieu. El modo de subjetivación que consiente con los mecanismos de control empresariales construye perfiles de trabajadores que legitiman las reglas a través de acciones concretas que operan de manera simbólica. A diferencia de la perspectiva de Gramsci, construida en torno al carácter consciente de las disputas por los sentidos comunes de la dominación, para Burawoy este proceso se experimenta de manera mistificada, a través de los juegos de arreglárselas en los lugares de trabajo que permiten el oscurecimiento de la plusvalía o trabajo excedente. En este aspecto, Burawoy reconoce que la lógica del juego tiene bastantes confluencias con las nociones de ‘habitus’ y ‘campo’ en Bourdieu (1977). Si el habitus refiere a las disposiciones incorporadas en el agente para observar, sentir y pensar el mundo de una cierta manera, resultado de sus condiciones sociales y trayectoria de vida, la noción de campo apunta a un ‘microcosmos’ que posee sus propias reglas que otorgan un sentido o fin – *enjeux* - que motiva a los agentes a competir entre sí. Ahora bien, la diferencia radica en que, para Bourdieu, la dominación se encuentra inscrita en el habitus del agente, mientras que para Burawoy esto se logra a través de la mistificación - ocultamiento de la plusvalía a través del juego - enraizada en las relaciones sociales de producción, independientemente de sus disposiciones heredadas y adquiridas en la socialización. Desde esta perspectiva, así como Boltanski (2011), Burawoy (2012a) también critica el pesimismo que supone la perspectiva de Bourdieu, toda vez que haría prácticamente imposible la posibilidad de desafiar la dominación y, por consiguiente, el cambio social. Habría un desajuste entre el habitus y el campo que no es sistemáticamente explicado por tal autor.

2.2. Compromiso colectivo

Entre los trabajadores de planta de la compañía también se identificaron modalidades colectivas de legitimación del orden organizacional. Se trata de formas de compromiso colectivo que en las plantas industriales se encarnan en los llamados ‘grupos negociadores’ y en bodegas de vinificación y viñas en los sindicatos ‘corporativistas’, vale decir, organizaciones orientadas hacia los intereses corporativos y, hasta cierto punto, controlados indirectamente por la compañía.

Los grupos negociadores y los sindicatos corporativistas que negocian de manera paralela al sindicato principal de la compañía sólo pueden existir en un marco de institucionalidad laboral desfavorable para la organización de los trabajadores (Ugarte, 2014). La estructuración financiera y jurídica de la compañía a través de múltiples razones sociales y la supresión de la titularidad sindical – que garantiza representación sindical única en la compañía al momento de negociar -, permite que proliferen grupos negociadores y sindicatos que pueden ser constituidos y controlados desde las mismas gerencias.

Tal parece ser el caso de la compañía estudiada, la cual constituyó hace unos años un grupo de negociador de alrededor de 250 trabajadores de su principal planta industrial, contrayendo con esta organización un convenio colectivo denominado ‘Siglo XXI’. Para convencer a los trabajadores de meterse al grupo negociador, la estrategia de la compañía consistió en extender parte de los beneficios que había conquistado el Sindicato Unificado¹⁰², otorgarles generosos bonos de término de negociación y facilitarles movilización para que puedan asistir a las votaciones requeridas en el proceso. Además, los socios del grupo negociador tampoco deben pagar cuotas sindicales mensuales. Como señala un dirigente de ese sindicato,

“Cuando un trabajador es contratado en la compañía, le dicen a él: ‘¿Usted quiere estar en el sindicato? ¿O quiere estar en el contrato del Siglo XXI? ¿Cachai? Y el trabajador opta, ¿cachai? Y lo más caro somos nosotros po’ hueón, porque resulta

¹⁰² El Código Laboral vigente no permite extender beneficios obtenidos en negociaciones entre empresa y sindicato sin la autorización de este último. Sin embargo, en una conversación con uno de los dirigentes del Sindicato Unificado se informó que, como no se extendieron completamente los beneficios, para la empresa no fue necesario que llegar a un acuerdo con ese sindicato.

que nosotros te cobramos nueve lucas mensuales. Te damos los beneficios, pero te cobramos nueve lucas mensuales, ¿cachai? Extensión de beneficios no cuesta nada, el siglo XXI no cuesta, ¿cachai? Entonces obviamente, mucha gente no va a entrar al sindicato” (Operario de Producción, Etapa de Llenado).

De esta manera, este grupo negociador permite contrarrestar la influencia creciente que venía adquiriendo el Sindicato Unificado en la principal planta industrial de la compañía. Los principales representantes de este grupo tienen confianza exclusiva con las jefaturas de la empresa y una visión unitarista que sostiene que los intereses de la empresa y de los trabajadores son los mismos. Para estos dirigentes los sindicatos son relevantes, pero deben buscar la colaboración con la empresa para el beneficio de todas las partes. Por lo mismo, el Sindicato Unificado vendría a encarnar un proyecto antagónico y poco constructivo respecto a la compañía y sus objetivos de crecimiento. Uno de estos dirigentes cuenta su experiencia participando en el Sindicato Unificado hasta el momento de la huelga del 2013, en donde la situación se volvió demasiado ‘política’ y decidió retirarse. En sus palabras,

“Yo no participé de la huelga. Porque lo primero que hicieron se volvieron en contra de la empresa (...) lo que primero dije ahí, que yo no participaba de política, yo soy apolítico y areligioso esas cosas me las guardo pa’ mí personalmente. Y lo primero que hicieron fue una marcha y yo no acepté, y después me retiré y nunca participé de una marcha ni nada de eso” (Operario Pickeador de Logística).

Los representantes de los grupos negociadores no sólo consideran que la gestión de la empresa es justa y adecuada – sólo señalan reparos menores en relación al tema de las capacitaciones -, sino que además están abiertamente comprometidos con los intereses corporativos y se oponen a lo que ellos entienden como la ‘politización del sindicato’, vale decir, al desarrollo de estrategias que respondan a intereses autónomos a los de la compañía.

El perfil de trabajador que se inscribe y participa de este grupo negociador, por su parte, pareciera tener una actitud más pasiva y conformista: se orientan utilitariamente en el corto plazo, a la espera de beneficios inmediatos y sin ánimos de entrar en organizaciones que demanden tiempo y participación. Cuando se le pregunta por las razones de su ingreso al grupo negociador, un operario que ingresó hace un par de años a la compañía señala: “mira la verdad no me le he preguntado mucho ehh (...) no había que pagar cuota, te daban al tiro

buenos bonos de término de negociación (...) y eso convenía” (Operario de Producción, Área de Insumos).

El compromiso colectivo con los intereses de la empresa pareciera no se restringirse exclusivamente al grupo negociador. Si bien falta indagar en base a fuentes primarias, un par de dirigentes del Sindicato Unificado señalan que la compañía cuenta con varios pequeños sindicatos corporativistas en viñas, bodegas y en otra planta envasadora del país. Se trataría de los llamados ‘sindicatos amarillos pro-empresa’, como denuncian los propios dirigentes del Sindicato Unificado, en tanto operan como apéndices o extensiones del departamento de RR.HH. colaborando en la administración de las relaciones laborales en los centros de trabajo de la compañía. Así es como se encargan no sólo de preparar los procesos de negociación colectiva, sino también de gestionar determinados problemas rutinarios relativos a compensaciones, capacitaciones, entre otros. En el fondo, estos sindicatos tradicionales recuerdan el modelo del sindicato con espíritu Toyota (Coriat, 1998), que identifica sus intereses con los de la empresa agrupando a trabajadores comprometidos con la producción. Lejos del ruido de las huelgas y de los conflictos abiertos, estos sindicatos se remontan en muchos casos a las viejas estructuras paternalistas del campo chileno.

En definitiva, el fenómeno del paralelismo en la negociación colectiva constituye una estrategia de la compañía para limitar el perímetro de influencia del sindicato principal. La idea consiste en alejar a algunos grupos de trabajadores de los conflictos corporativos y, desde una perspectiva utilitaria, comprometer a sus principales representantes. Esto es algo que, por lo visto, pareciera tener bastante eficacia¹⁰³.

3. Repertorios de respuesta de carácter disruptivo

El proceso de trabajo siempre deja márgenes de indeterminación que pueden dar lugar a prácticas disfuncionales, anómicas o de resistencia (Thompson y Smith, 2001). Se trata de un margen de autonomía que tienen los trabajadores para responder ante las dinámicas de control con el objeto ya sea de negociar la relación entre esfuerzo realizado y salario recibido, o bien de conservar y fomentar espacios de autonomía frente a los intereses corporativos

¹⁰³ Si bien este es un hallazgo interesante en el estudio, sin duda requiere de mayor investigación y evidencia de fuentes primarias, es decir, dirigentes y sindicalizados que participen activamente en este tipo de sindicatos.

(Ackroyd y Thompson, 1999). Ahora bien, cabe preguntarse si acaso todo acto que no responda a los intereses corporativos puede ser considerado como ‘resistencia’. O, dicho en otras palabras, ¿qué es lo que define a una acción como resistencia?

En este apartado se abordan relatos sobre comportamientos y acciones que se alejan y/o desafían a los intereses corporativos. Primero, se revisan comportamientos disidentes de carácter individual que, si bien pueden constituir un problema para el management, no necesariamente conforman prácticas de resistencia propiamente tal. Luego, se analizan relatos colectivos de resistencia que involucran mayores niveles de organización y reflexividad.

3.1. Conductas disidentes

Los hallazgos de este estudio permiten distinguir entre comportamientos laborales disfuncionales a los intereses corporativos – comportamientos anómicos - y modalidades de resistencia propiamente tal. Los primeros se pueden comprender, retomando la definición de Ackroyd y Thompson (1999), como (...) cualquier cosa que haces en el trabajo y que se supone que no debes hacer” (p. 2). Considerando que los trabajadores siempre se están adaptando, interpretando y desafiando las reglas de una organización, el “mal comportamiento organizacional” refiere a esas prácticas contraproducentes que no se encuentran conforme a las directrices del *management*.

Para que las conductas disidentes devengan en prácticas de resistencia, el actor debe responder al control corporativo desde un sentimiento de agravio e injusticia, atribuirle la responsabilidad al *management*, y buscar cierta reparación del daño (Kelly, 1998). En pocas palabras, la acción debe acompañarse de un mínimo sentido de crítica y reflexividad respecto a lo que ocurra en los lugares de trabajo. La definición sostenida por Hodson (1995) sigue, hasta cierto punto, esta idea de ‘práctica de resistencia’: “cualquier acto individual, o de un grupo, destinado a mitigar demandas (o pretensiones) del *management* sobre los trabajadores o destinado a avanzar en las demandas de los trabajadores frente al *management*” (p. 80).

Pues bien, en el marco de las luchas por la ‘apropiación de recursos materiales y simbólicos’ entre el management y los trabajadores, se organizan los relatos sobre conductas disidentes

individuales en dos grandes grupos: los comportamientos desviados y anómicos, y las irritaciones y resistencias ante los malos tratos de parte de jefaturas.

3.1.1. *Comportamientos desviados*¹⁰⁴.

Las conductas desviadas sin duda constituyen un problema para el *management*. Son disfuncionales y, en caso de ser reiteradas, pueden involucrar serios problemas para la ejecución eficiente de ciertos procedimientos. Sin embargo, como ya se ha señalado, estos ‘malos comportamientos’ no necesariamente constituyen prácticas de resistencia. En muchos casos no responden a sentimientos de agravio ni buscan reparar situaciones de injusticia ni mucho menos están orientados a avanzar en las demandas de los trabajadores frente al *management*. En el fondo, es posible plantear que muchos de ellos representen meras conductas individuales de carácter anómico y desprovistas de todo sentido crítico. Siguiendo la terminología de Ackroyd y Thompson (1999), se identifican tres tipos de comportamientos desviados en los relatos de los trabajadores: en relación con la apropiación del trabajo, del tiempo y del producto.

La ‘apropiación del trabajo’ se refiere a prácticas de restricción de la producción¹⁰⁵ y acciones como el sabotaje o la destrucción de medios de producción. En el caso de estudio, sólo se identificaron dos prácticas relativamente recurrentes: (1) la falsificación de los ‘autocontroles’ en las líneas de producción de la planta industrial y (2) las artimañas que despliegan los trabajadores agrícolas en relación con el horómetro de las maquinarias y tractores que permite calcular uno de los bonos más importantes del sector.

¹⁰⁴ A diferencia de las prácticas de resistencia, las conductas disidentes de carácter anómico no son abiertamente declaradas por los trabajadores por lo que su identificación responde a fuentes secundarias – conversaciones con terceros -. Una vez más, este estudio está metodológicamente restringido por la ausencia de una etnografía extensa en los lugares de trabajo.

¹⁰⁵ El *soldiering* consistía en una restricción deliberada de la producción organizada por los antiguos trabajadores de oficio altamente calificados de finales del siglo XIX y principios del XX. Esta práctica no sólo involucraba restringir la producción, sino que también de la cantidad de conocimiento (‘secretos del oficio’) a la que tenían acceso los *managers* (Taylor, 2004). Esta práctica fue una de las principales preocupaciones que llevaron a Frederick Taylor a escribir su famosa obra “El *management científico*” (Ackroyd y Thompson, 1999).

En cuanto a las primeras, hay que recordar que los autocontroles son registros que debían hacer los operarios sobre las características técnicas que tiene cada producto y de las causas de detenciones en las líneas productivas. Como el supervisor de turno y los administrativos del Área de Control de Calidad deben revisar que esté todo registrado en el sistema, algunos informantes señalaron que muchas veces los operarios falsifican los autocontroles al final del turno para cumplir con los estándares exigidos; vale decir, copian y pegan las casillas de la base de dato para llenar los espacios vacíos. Cuando esto conduce a problemas graves en la calidad del producto – como una etiqueta mal puesta, por ejemplo – los administrativos revisan los videos de las cámaras de vigilancia e identifican al responsable. Es importante mencionar que estas falsificaciones son consideradas como ‘malas prácticas’ no sólo por las jefaturas, sino que también por los propios operarios. Un trabajador señala:

“Ha habido retenciones, reclamos de clientes, entonces después cuando llega esa retención y ese reclamo, se revisa el autocontrol, revisan las cámaras de ese día y si por ejemplo el operador no hizo el autocontrol, y después lo llenó nomás pa’ entregarlo nomás, ¿cachai? Han desvinculado gente por eso (...) igual por hueones po’ si es parte de la pega” (Operario de Producción, Etapa de Despaletizado).

El segundo comportamiento desviado que involucra ‘apropiación del trabajo’ tiene que ver con el Bono Horómetro, uno de los incentivos más importantes para trabajadores agrícolas. Como este bono se calcula en base a la cantidad de tiempo en que está prendido el motor de las maquinarias agrícolas, una práctica entre los trabajadores radica en “dejar encendido el motor el mayor tiempo posible, aunque no se ocupe la máquina” (Trabajador Agrícola, Tractorista). Las jefaturas de campo saben que deben controlar este ‘mal comportamiento’, pues perjudica a los intereses corporativos al momento de calcular el bono. Como se trata de un comportamiento que se opone directamente a las modalidades técnicas de control existentes en los fundos, esta ‘conducta desviada’ tiene todo el potencial para constituir una práctica de resistencia. Sin embargo, no existe reflexión crítica al respecto y no parece atribuírsele motivo de injusticia alguno.

En relación a la ‘apropiación del tiempo de trabajo’, se identifican tres prácticas presentes en todos los centros de trabajo estudiados: ‘sacar la vuelta’, ausentismos y atrasos. La práctica de ‘sacar la vuelta’ es bastante recurrente: mientras los trabajadores de plantas industriales y

bodegas pasan largos ratos revisando sus celulares y dando vueltas, los trabajadores agrícolas literalmente ‘se esconden’ de la supervisión de los jefes de campo. También se relatan otras experiencias de carácter más excepcional, aunque más problemáticas para la empresa, como largas siestas en los lugares de trabajo:

“Tuve un compañero no encontró cuestión mejor que hacer que ir a acostarse en una de la línea, se fueron a acostar y este supervisor, paso con una linterna y los pilló a todos ahí, y ahí nos tomó mala a todos los practicantes, por él no se hubiera quedado ningún practicante porque para el éramos unos flojos de mierda” (Subcontratado, Área de Producción).

Los ausentismos y los atrasos también son bastante recurrentes. Muchos trabajadores suelen presentar licencias médicas o directamente faltar al trabajo sin presentar justificación alguna. Como la asistencia y la puntualidad es fundamental para calcular el Bono de Excelencia en bodegas y plantas industriales, un par de operarios reportaron que una práctica bastante habitual radica en ajustar clandestinamente los horarios de ingreso al trabajo en los libros de asistencia. Un dirigente sindical reconoce que “si se nos midiera y fiscalizara bien por los ausentismos y atrasos que tenemos (...) ehh, saldríamos perjudicados con el BEE [Bono de Excelencia Enológica]” (Operario de Bodega). En la medida en que estas prácticas responden a la falta de permisos y la rigidez de horarios que opera en los lugares de trabajo, pueden constituir un terreno fértil de resistencia.

Finalmente, en cuanto a la ‘apropiación de productos’, una práctica bastante habitual reportado por varios trabajadores de viñas, bodegas y plantas industriales tiene que ver con hurtos de productos, ya sea llevarse botellas de vino para la casa o beber durante el trabajo. Se trata de ‘un secreto a voces’ en los lugares de trabajo y generalmente son cometidas por trabajadores periféricos jóvenes – subcontratados o temporeros -. De cualquier manera, son absolutamente condenadas por los participantes del estudio. Un dirigente sindical es bien claro al respecto:

“Estas cuestiones de los robos, si bien hay personas que han sido sancionadas, que han sido sorprendidas robando, que son personas que vienen de la cuna así (...) No es como un problema así como, como es que se llama, “ah, voy a dañar a la empresa con esta hueá”, no. No está esa intencionalidad, sino que hueones ladrones no más,

¿cachai? (...) y aunque sea un socio del sindicato, ¿qué puedes hacer tú? ¿Qué defensa le puedes dar a una persona, aunque sea tu socio? Le puedes defender y decir no, primera vez que roba, ¡no puedes po’! Están en todas sus facultades de despedirlos” (Operario de Producción, Etapa de Llenado).

En suma, salvo las respuestas al Bono Horómetro en los fundos y los registros de asistencia en plantas industriales y bodegas, los comportamientos desviados identificados en los relatos de los participantes del estudio no necesariamente constituyen espacios potenciales para modalidades individuales de resistencia. Inclusive, muchas son abiertamente criticadas por los trabajadores.

3.1.2. *Resistencia individual: La creciente irritación ante los malos tratos.*

Esta conducta disidente conforma la única práctica de resistencia individual identificada en los centros de trabajo estudiados de la compañía. Se trata de una respuesta a las modalidades de gestión paternalistas y autoritarias que se han conservado en los centros de trabajo de la compañía – principalmente en viñedos y bodegas -. Aquí es fundamental la evaluación de lo que en la literatura de Justicia Organizacional se entiende como ‘justicia del trato’, vale decir, el ideal de interacción basado en la cortesía, la dignidad y el respeto por parte de las autoridades al momento de ejecutar procedimientos o tomar decisiones (Bies y Moag, 1986).

Como se señaló anteriormente, en muchos casos estas prácticas de malos tratos, abusos y faltas de respeto son toleradas e ignoradas por algunos trabajadores bajo un discurso conformista que consiente con el orden organizacional¹⁰⁶. Sin embargo, también son abiertamente criticadas por trabajadores que no toleran el abuso y que, ante cualquier falta de respeto, van a reclamar directamente a sus jefaturas. Se trata principalmente de operarios y empleados permanentes, muchos de ellos sindicalizados. Un supervisor cuenta una experiencia de maltrato:

“Hubo una oportunidad en que estábamos acá abajo en logística (...) y yo llegue con una presentación que a ella no le pareció, que no le pareció, que estaba como,

¹⁰⁶ A diferencia del estudio de Hodson (1995), el hecho de ‘dejar pasar’ la situación de abuso no se considera como resistencia pues, en muchos casos, esta indiferencia involucra cierto conformismo tolerante respecto a esta modalidad coercitiva de control.

que estaba mostrando más de lo que debería mostrar y todo el asunto y (...) me empieza como a levantar la voz y a tratarme como, no de tonto así, pero (...) ehh, pero, así como: ‘pucha cómo no entendí, cómo no entendí’, y haciendo gestos y casi gritando delante de más gente. Yo me paro y le digo: ‘Edith, de esta forma yo no voy a conversar contigo’, pesco mis cosas y me voy, ¿cachai? Y después de eso tuve que hablar con jefes de más arriba” (Supervisor Área de Logística).

Los trabajadores afiliados al Sindicato Unificado son los más críticos frente ante estas situaciones, pues saben que tienen el respaldo de esa organización. Gradualmente, según cuenta los propios trabajadores, se ha ido generado un clima laboral cada vez más intolerante frente a situaciones de malos tratos. Ahora existe una cultura más vigilante y fiscalizadora frente a situaciones de abuso. Un trabajador sindicalizado de bodega de vinificación cuenta que, desde su ingreso a la organización, el autoritarismo característico del Enólogo Senior ha tenido que matizarse.

“Las cosas ahora siguen súper tensas la verdad, pero el enólogo sabe que el sindicato es fuerte acá y que no venimos con cuestiones ehh (...) la gente ya le comienza a parar la mano con sus ataques, yo mismo le he dicho varias veces (...) y no po’, antes hacía lo que quería” (Operario de Barricas, Bodega).

De esta manera, las modalidades directas y simples de control ejercidas por algunas jefaturas son respondidas y cuestionadas abiertamente por gran parte de los participantes del estudio. En términos de Araujo (2013), la demanda por mayor igualdad o simetría en la interacción social se está instalando paulatinamente en los centros de trabajo de la compañía.

3.2. Resistencia Organizada: el rol protagónico del Sindicato Unificado

Desde la teoría de movimientos sociales en el mundo del trabajo, los aportes de Kelly (1998) son fundamentales para comprender la emergencia de la resistencia organizada. ¿Cuáles son los motivos y condiciones que llevan a los trabajadores a organizarse y actuar colectivamente en función de sus propios intereses? De acuerdo con el autor, para la emergencia de resistencia organizada no sólo basta con atribuir responsabilidad de determinadas injusticias al *management*, sino que además se deben construir identidades colectivas en el trabajo y los trabajadores deben estar dispuestos a movilizarse para gatillar cambios. Ello implica percibir

al sindicato como una herramienta eficaz para resolver los problemas que se presenten en el trabajo y contar con liderazgos carismáticos que promuevan la movilización colectiva (Kelly, 1998).

En el caso de estudio la resistencia colectiva emerge en el marco del creciente protagonismo que ha adquirido el Sindicato Unificado de la compañía, el cual agrupa a los trabajadores permanentes de plantas industriales, bodegas y viñedos. Esta organización ha logrado canalizar y expresar colectivamente los sentimientos de injusticia que se han vivido en los diversos centros de trabajo a lo largo de la última década. Desde una perspectiva de Justicia Organizacional (Greenberg y Colquitt, 2005), el Sindicato Unificado ha incidido en materias relativas a las tres dimensiones principales de las percepciones de injusticia en el trabajo: la distributiva – asignación de salarios y beneficios -, la procedimental – reglas que orientan las tomas de decisión – y la interaccional – modo en que se implementan las decisiones y procedimientos -.

Entre los múltiples sindicatos de la compañía, el Sindicato Unificado se ha constituido como la única organización capaz de organizar los intereses de diversos perfiles de trabajadores respondiendo de manera autónoma y crítica a los intereses corporativos. Además, es el sindicato que cuenta con una mayor cantidad de afiliados: 680 socios el año 2019. Una jefatura de RR.HH. reconoce abiertamente que el Sindicato Unificado “es el único peso pesado que se para de igual a igual con las gerencias sin dejarse llevar tan fácilmente como los sindicatos chicos” (Jefe de Recursos Humanos, Centro de Logística).

Por lo mismo, la trayectoria de este sindicato se distancia del resto de las organizaciones colectivas de trabajadores existentes en la empresa. Las estrategias y acciones que ha desplegado esta organización, bajo el liderazgo carismático de sus dirigentes, le ha permitido acumular importantes cuotas de poder de negociación que han ido politizando progresivamente a las bases de afiliados¹⁰⁷. Gradualmente se han ido abriendo problemáticas

¹⁰⁷ La politización se entiende como la capacidad que tienen las organizaciones colectivas de plantear sus demandas e intereses frente al *management* (Gaudichaud et al., 2017). Así entonces, los procesos de politización involucran ampliar las materias susceptibles de ser discutidas y negociadas colectivamente.

susceptibles de ser discutidas en la organización y, posteriormente, negociadas con el *management*.

Todo este proceso de crecimiento y consolidación del Sindicato Unificado ha redundado en el desplazamiento de la frontera de control a favor de los trabajadores. En términos de Hyman (1981) los trabajadores han conquistado y acumulado espacios y recursos de poder que, a través de continuas presiones y negociaciones, les ha permitido contar con un mayor control sobre sus condiciones de trabajo, redefiniendo la correlación de fuerzas existentes en la compañía. Los afiliados a la organización señalan que cuando sus jefaturas no resuelven problemas que se presenten en sus trabajos, ellos acuden al sindicato. Eso garantiza que sus demandas sean escuchadas y, en gran parte de los casos, acogidas.

Para entender el rol que ha desempeñado esta organización en los últimos años resulta fundamental volver brevemente sobre su historia reciente. Esta se puede construir a partir de las estructuras narrativas de los relatos de los dirigentes de la organización, considerando, en términos de Gergen (1988), los eventos o hitos principales que van articulando las tramas y la evaluación moral que se realiza de ellos: ¿Qué sentimientos y evaluaciones van emergiendo en las narraciones?

3.2.1. *De la atomización a la unificación sindical*

El Sindicato Unificado emerge en las principales plantas industriales de la corporación de la Región Metropolitana el año 2011, en un contexto de atomización sindical caracterizado por la presencia de tres sindicatos: un sindicato de empleados, conformado por cerca de 180 administrativos de la principal planta de la compañía; otro constituido por 272 operarios de Operaciones y Logística de la misma planta, y un último que agrupaba a alrededor de 80 trabajadores de otra planta industrial más pequeña en la misma región.

Según cuentan los dirigentes, en esos años, durante la prehistoria del Sindicato Unificado, los sindicatos existentes prácticamente no se relacionaban entre sí. Había mucha desconfianza entre algunas organizaciones y, especialmente, desinformación sobre los instrumentos colectivos y beneficios que cada una tenía. El sindicato de empleados desde un comienzo se mostró reacio a toda posibilidad de negociar, pues, en palabras de un dirigente,

‘ellos no se consideraban trabajadores’. Los empleados sentían que su perfil laboral, de mayor confianza de la empresa, no respondía necesariamente a los intereses de los operarios de la compañía. Un supervisor dirigente del Sindicato Unificado, que en ese entonces era socio del sindicato de empleados, relata su experiencia:

“A todos nos costó la idea de unificarnos, piensa que a algunos nos tocó como meternos a la misma organización que nuestros supervisados, no sé po’. Ahora como que es distinto, aunque de administrativos sólo hay tres supervisores en el sindicato” (Supervisor de Control de Calidad).

Además de estas desconfianzas, los dirigentes del sindicato de empleados temían perder sus posiciones de poder ante una nueva elección, por lo que se opusieron desde el principio a la unificación. Un dirigente señala: “El sindicato de empleados no estaba de acuerdo, porque sabían que iban a perder el cargo (...) Yo siempre lo que he dicho, el tema de los dirigentes sindicales son todos temas de poder” (Operario de Producción, Etapa de Despaletizado).

Sin embargo, en un contexto de cambios organizacionales perjudiciales para amplios sectores de trabajadores y empleados, las bases sindicales de ese sindicato se convencieron de que era estratégico aunar fuerzas para aumentar el poder de negociación de la organización. La apertura de una nueva planta industrial, y la consiguiente contratación de nueva fuerza de trabajo, involucró una considerable disminución de salarios y de la posibilidad de realizar horas extra. Los trabajadores entendieron que no tenía sentido que cada organización negociara por su cuenta un problema que los afectaba a todos por igual. El actual presidente del Sindicato Unificado cuenta su versión:

“Simplemente le dijimos a la gente del sindicato de empleados, a todos en verdad: ‘¿sabí qué? Mira, ustedes no están viendo que es muy claro. Ustedes estaban ganando novecientas lucas, ahora ganan quinientas, y los sueldos, los sueldos no son reales, así que unifiquemos los sindicatos y cuando vayamos a huelga, vamos a ir todos’. Porque si tenemos tres sindicatos, entonces, ehh (...) cuando uno está en huelga, el otro está trabajando. No podemos hacer nada” (Operario de Producción, Etapa de Llenado).

Así es como, finalmente, los dirigentes de los sindicatos de operarios lograron convencer a los afiliados del sindicato de empleados de la importancia de constituir una sola organización. A fines del 2011 se llama a elecciones y nace el Sindicato Unificado. Buscando evitar a toda costa un conflicto abierto con el nuevo sindicato, la compañía muestra una postura conciliadora *ad portas* de la negociación colectiva del año 2012. La gerencia de RR.HH. le ofrece al sindicato dos grandes beneficios: (1) se comienzan a pagar las utilidades de la compañía a todos los trabajadores directos y permanentes, antes reservada exclusivamente a los empleados de confianza de la empresa. (2) Se concede el Bono de Productividad, el cual permite aumentar considerablemente los salarios de los trabajadores – hasta el 30% de su sueldo base, como se explica en el Capítulo II -.

De esta manera, para los dirigentes el proceso de unificación permitió no sólo solucionar problemas salariales y de jornadas laborales, obteniendo beneficios y nuevos acuerdos en relación a las horas extra, sino que además superar la atomización sindical que imperaba en las plantas industriales de la compañía. Frente a la resistencia organizada, la organización del control en las plantas industriales debió responder con nuevas concesiones para los trabajadores.

3.2.2. *De la unificación a la huelga*

Ya por el año 2013, los socios del sindicato comenzaron a discutir y problematizar una serie de injusticias distributivas y procedimentales. En cuanto a las primeras, existían una serie de diferencias de sueldo entre trabajadores que ocupaban posiciones similares en las plantas industriales: “Por ejemplo, un etiquetador ganaba 500 y otro etiquetador ganaba 290” (Operario de Producción, Etapa de Despaletizado). Y respecto a las injusticias procedimentales, lo fundamental era ajustar los bonos para que sean más beneficiosos para los trabajadores, pues se consideraba que sus fórmulas de cálculo no eran claras y estaban diseñadas ‘a medida de la empresa’. Así es como en la negociación colectiva de ese año se exigió nivelación de salarios de acuerdo a posiciones y rediseñar el sistema de incentivos de las plantas.

Sin embargo, esta vez la gerencia de RR.HH. se negó a ceder. Tras una serie de discusiones internas en asambleas el sindicato decidió votar huelga legal con un 97,3% de aprobación.

Para la compañía, esa votación fue una verdadera sorpresa pues nunca en toda su historia se habían experimentado huelgas. De algún modo, subestimaron la fuerza y radicalidad del Sindicato Unificado. El actual presidente relata:

“Y cuando empezamos a negociar, nos dimos cuenta de que ellos no nos estaban tomando en serio. Ellos no creyeron que nosotros podríamos llegar tan lejos, era invierno y el tiempo rudo, frío, lluvia. De hecho, nos convocó también el gerente general de la compañía. Y él nos amenazó. Y nos dijo en nuestra cara que, si la empresa tenía que cerrar alguna planta de producción y tenía que despedir gente, iba a ser culpa del sindicato, porque nosotros estábamos siendo soberbios, no los estábamos escuchando a ellos (...) entonces, yo le dije textual: ‘Don Eduardo, ¿para eso nos convocó? Sí, ya. Permiso, hasta luego’. Y me paré y lo dejé hablando solo” (Operario de Producción, Etapa de Llenado).

La huelga se extendió por 44 días durante un frío invierno de la Región Metropolitana. Como no se llegó a ningún acuerdo durante la primera semana, el gerente general despidió a la gerente y al subgerente de RR.HH: ‘nos quedamos sin contraparte para la negociación’. En ese momento, se involucra el presidente del directorio y autoridad histórica de la compañía para negociar directamente con los dirigentes. Con él pudieron firmar acuerdos definitivos después de sucesivas reuniones que se sostuvieron semanalmente. Sin embargo, el proceso de negociación fue, en palabras de los dirigentes, ‘durísimo’.

¿Qué estrategias y actividades desarrollaron en la huelga para presionar a la empresa? Primero, los trabajadores se tomaron las dependencias de las Plantas Industriales, bloqueando sus principales accesos. Ya dentro de ellas, se organizaron turnos para organizar diversas tareas: cocina, limpieza, y la constitución de diversas comisiones o ‘comandos’ para desplegar diversas actividades y acciones. Entre ellas, cabe mencionar: (1) recaudar dinero en las calles a través de extensas jornadas de ‘tarreo’ en los barrios donde están emplazadas las plantas industriales. (2) Bloqueo de entradas y salidas de camiones proveedores de insumos y de los ingresos de personal. (3) Atracar camiones que llegaban con insumos a las plantas; (4) Ir a radios y manejar redes sociales como Facebook para difundir videos, fotos y demandas relativas a las demandas de los trabajadores. (5) Interrupción del tráfico en calles

y avenidas estratégicas, como las que rodean las plantas industriales y las oficinas comerciales de la empresa. Sobre estos cortes de ruta, un dirigente cuenta su experiencia:

“Fuimos al Costanera Center y nos pusimos a cantar la canción nacional ahí en las oficinas principales de [nombre de la empresa]. Es muy emotiva esa hueá, hueón. Muy emotiva. A mí se me corren los mocos cuando los veo de nuevo, después de todos los años. Tuvimos a los pacos encima todo el rato. Si nosotros caminamos de Nueva Tajamar para abajo, ¡la tapamos toda! Son más de quinientas personas que fuimos ahí a las oficinas principales. Subimos al metro y no pagamos el metro. ¡Entramos no más! (...) Lo que más les molestó fue eso (...) porque lo que más cuida la empresa es la imagen (...) la imagen es lo que más cuida.” (Operario de Producción, Etapa de Despaletizado).

Todo este proceso de huelga fue apoyado por familias del barrio y diversos actores sindicales de empresas eléctricas, supermercados, retail, envasadoras de alimentos, entre otras, los cuales llegaban a las plantas industriales para donar mercaderías y apoyar en movilizaciones callejeras. Desde la Central Única de Trabajadores (CUT) también se brindó asesorías jurídicas y económicas a las dirigencias del Sindicato Unificado.

La compañía, por su parte, desplegó varias estrategias de desmovilización. En los comienzos de la huelga hubo amenazas, chantajes y amedrentamientos directos de parte de gerencias, quienes señalaban que iban a haber despidos y cierres completos de plantas industriales si continuaban con la huelga. Les enrostraban, además, todos los beneficios económicos que tenían como trabajadores de la compañía, a diferencia de los subcontratados. Un dirigente cuenta: “Nos dijeron que si no se acababa esto iba a venir mala la cosa, va a ser muy malo pa’ nosotros, vamos a tener que cerrar una planta (...) que era una pérdida para todos” (Operario de Producción, Etapa de Despaletizado).

Luego de la tercera semana comenzó la represión violenta de parte de Fuerzas Especiales de Carabineros, quienes fueron contactados desde la compañía para que desalojaran a los trabajadores de las plantas: “Nos querían sacar de la puerta principal, la entrada de camiones de Pirque, pa’ que entraran camiones con insumos” (Supervisor de Control de Calidad). Sin

embargo, los trabajadores impidieron su ingreso, aunque con altos costos: se llevaron a varios trabajadores detenidos.

Una tercera estrategia de desmovilización que desplegó la empresa fue la contratación de nuevos trabajadores para que reemplacen a los huelguistas y cubran los ‘servicios mínimos’ relativos a las operaciones de la planta industrial. Los dirigentes reconocen que los intentos de bloquear entradas e impedir el ingreso del personal de reemplazo, no pudieron hacer mucho al respecto pues, previo a la reforma laboral, la ley no establecía limitaciones en torno a la figura del reemplazo¹⁰⁸. Como señala un dirigente,

“La empresa contrató gente, pero no cien por ciento, y no pudimos hacer mucho con eso (...) buscó personas meses antes para lo que tuvieran gente que manejara una máquina (...) pero no les daba (...) bueno, después uno se daba cuenta que las máquinas estaban sin mantención, estaba la escoba, los parámetros todos cambiados” (Supervisor de Control de Calidad).

De esta manera, pese a estas estrategias de desmovilización, la huelga logró interrumpir hasta cierto punto los procesos de trabajo afectando la cantidad y calidad de los bienes producidos. Ahora bien, como señalan autores como Bourdieu (2000) o Hyman (1981), el objetivo último de los trabajadores que inician acciones huelguísticas no radica tanto en generar daño a la contraparte como en lograr imponer sus términos de negociación. Este fue el caso de la huelga llevada a cabo por el Sindicato Unificado, pues al conseguirse acuerdos considerados como ‘muy favorables’ por parte de los dirigentes, un 80% de los participantes votó para que

¹⁰⁸ Como señala Rodríguez (2016), la posibilidad del empleador de reemplazar a sus trabajadores que se encuentren en huelga se estableció en el año 1979, a través del Decreto Ley número 27581, inserto dentro del llamado ‘Plan Laboral’. El artículo 58 inciso segundo de dicha normativa, determinaba derechamente que “durante la huelga el empleador seguirá administrando la empresa y realizando cualquier función o actividad propia de ella, para cuyo efecto podrá contratar los trabajadores que considere necesarios” (p. 91). En la reciente reforma laboral de Chile se intentó eliminar definitivamente la posibilidad del empleador de reemplazar a los trabajadores que se encontraran en huelga durante la negociación colectiva. Sin embargo, durante su tramitación el 2015, se introdujo una indicación presidencial que matizó el alcance de esa prohibición.

ésta finalizara¹⁰⁹. El único punto problemático fue que, luego de un extenso fuero de seis meses, hubo algunos despidos a trabajadores que ‘habían tenido conflictos en la huelga (...) habían agredido gente, se habían salido de madre’ (Operario de Producción, Etapa de Llenado). Sin embargo, ‘fueron pocos’ y se retiraron con ‘buenas indemnizaciones’.

¿Qué obtuvieron tras este largo proceso? En primer lugar, la empresa equiparó salarios por posición ocupada en la empresa, subiendo considerablemente los sueldos de algunos trabajadores. Un dirigente señala: “después de la huelga ninguno quedó ganando menos de 500 mil pesos, se equipararon todos, tiramos toda la masa pa’ arriba, y el sueldo mínimo estaba en 381” (Operario de Producción, Etapa de Llenado). Luego, aumentaron los incentivos económicos: se concedió el Bono de Excelencia Operacional (BEO) para que complemente al Bono de Productividad existente. Pese a que muchos trabajadores ‘no se dieron cuenta de lo que ganaron’, los dirigentes están muy orgullosos de sus resultados.

Lo más importante de todo, de acuerdo a los dirigentes, es que la huelga cambió sustantivamente las relaciones que hasta ese entonces tenía la empresa con el sindicato – y con los trabajadores en general -. Mejoró el trato cotidiano – ‘nos comenzaron a respetar porque se dieron cuenta que podíamos levantar la voz’ – y los trabajadores se integraron activamente a la gestión del trabajo: se comenzaron a reunir mensualmente para discutir temas varios relativos a sus trabajos en la planta. Como señala un dirigente: “hemos crecido mucho, la relación, porque antes recursos humanos y calidad de vida no prestaba ningún servicio al trabajador, hoy día estás más conectado con ellos” (Operario de Producción, Etapa de Despaletizado).

Pero el sindicato no sólo se instala como un interlocutor legítimo para la nueva gerencia de RR.HH., sino que además se convierte en un referente simbólico importantísimo para las plantas industriales – y dentro de la compañía en general -. A partir de la huelga, el sindicato comenzó una nueva etapa de expansión a otros centros de trabajo de la compañía.

¹⁰⁹ Esto resulta particularmente llamativo en el contexto chileno, donde la institucionalidad laboral restrictiva condiciona el resultado de las huelgas (Aguilar, 2017).

3.2.3. De la huelga a la expansión del sindicato. Una nueva negociación colectiva exitosa.

Durante los años posteriores a la huelga el prestigio del Sindicato Unificado comenzó a difundirse entre los trabajadores, particularmente en las plantas industriales. Muchos operarios se acercaron a los dirigentes e ingresaron a la organización, especialmente en los últimos años. Tal es el caso de un segmento importante de trabajadores que formaban parte de un grupo de negociación que había constituido la empresa hace unos años.

“Hoy día, yo creo que más de la mitad de esos trabajadores que eran parte del grupo negociador entraron al sindicato. Así que esa es una tarea que también tenemos nosotros para la próxima negociación. De muñequear con la empresa para que toda esa gente que tiene grupo negociador pueda tener los beneficios a partir del mismo día en que se cierre la negociación colectiva” (Operario de Producción, Etapa de Despaletizado).

Pero no sólo trabajadores de las plantas industriales ingresaron al Sindicato Unificado. La experiencia exitosa de la huelga fue conocida por otros lugares de trabajo de la compañía, como bodegas de vinificación y viñedos de diversas regiones. Trabajadores agrícolas y de bodegas comenzaron a contactar a los dirigentes del Sindicato Unificado para ver opciones de ingreso. Los afiliados a un par de sindicatos de viñedos de la Región del Maule ‘dejaron vencer sus contratos’ y se sumaron a las filas del Sindicato Unificado. Eso significó que esos antiguos dirigentes agrarios renunciaran a sus cargos de representación y fueros sindicales, lo que los dirigentes consideraron como un ‘notable gesto de solidaridad’.

Si bien los trabajadores ingresan al sindicato ‘por los beneficios’, los dirigentes cuentan que ellos siempre han exigido mínimo compromiso con la organización: asistir a las asambleas, aportar con ideas y, especialmente, apoyar en huelgas y movilizaciones en caso de ser necesario. La idea es evitar que prevalezca una visión meramente instrumental del Sindicato Unificado y que sea considerado como una plataforma para discutir y pensar las relaciones laborales en la empresa.

“Yo no tengo ningún empacho en decirle a un trabajador, que no esté en el sindicato, que se venga para acá. Pero que se comprometan y aperren cuando se necesite po’, que no sean cobardes los hueones. Acá hay que discutir y pensar por el bienestar de

los trabajos, no dejarse llevar por los cuentos de la empresa” (Operario de Producción, Etapa de Llenado).

Ya con un sindicato más fortalecido luego de la experiencia exitosa de huelga, la siguiente negociación colectiva del año 2016 fue muy favorable para los trabajadores: ‘nos concedieron prácticamente todos los puntos’, señalan los dirigentes. Acá los dirigentes optan por un cambio de estrategia. Para mostrar la fuerza de la organización y presionar a la empresa, los dirigentes comunicaron a sus socios que la gerencia no les había concedido absolutamente nada, siendo que en realidad se estaban conversando varios acuerdos. Eso los llevó a aprobar huelga en caso de que no se obtenga lo requerido, esto es, aumentos salariales y ajustes de bonos y beneficios mensuales¹¹⁰. Entonces, ¿qué es lo que ocurrió? La empresa se enteró de la votación de huelga y se aceptaron casi todos los puntos demandados, para evitar una nueva movilización. La gerenta de RR.HH. llamó al presidente del sindicato y le informó la decisión.

En definitiva, el proceso de unificación del sindicato y las experiencias de negociaciones y movilizaciones fortalecieron a la organización. Todo esto es relatado con gran satisfacción por parte de los dirigentes. En palabras de uno de ellos,

“Yo, de verdad, sinceramente, yo me siento orgulloso de lo que nosotros hemos hecho. Y yo le digo a mis compañeros, también: que se empapen de la realidad que nosotros tenemos como sindicalistas en la compañía. Porque nosotros, hoy día, marcamos la pauta de todos los trabajadores a nivel empresa, en el sector” (Operario de Producción, Etapa de Llenado).

¹¹⁰ Para los dirigentes del Sindicato Unificado las demandas relativas a beneficios económicos apuntan a aumentar las remuneraciones mensuales de los trabajadores. En este sentido, rechazan categóricamente los ‘bonos de término de negociación’ o aquellos beneficios que se otorgan en una única instancia. Entre muchos otros aspectos, esto los distinguiría de los sindicatos corporativistas y los grupos negociadores, que ‘muchas veces se contentan con esas migajas nomás’.

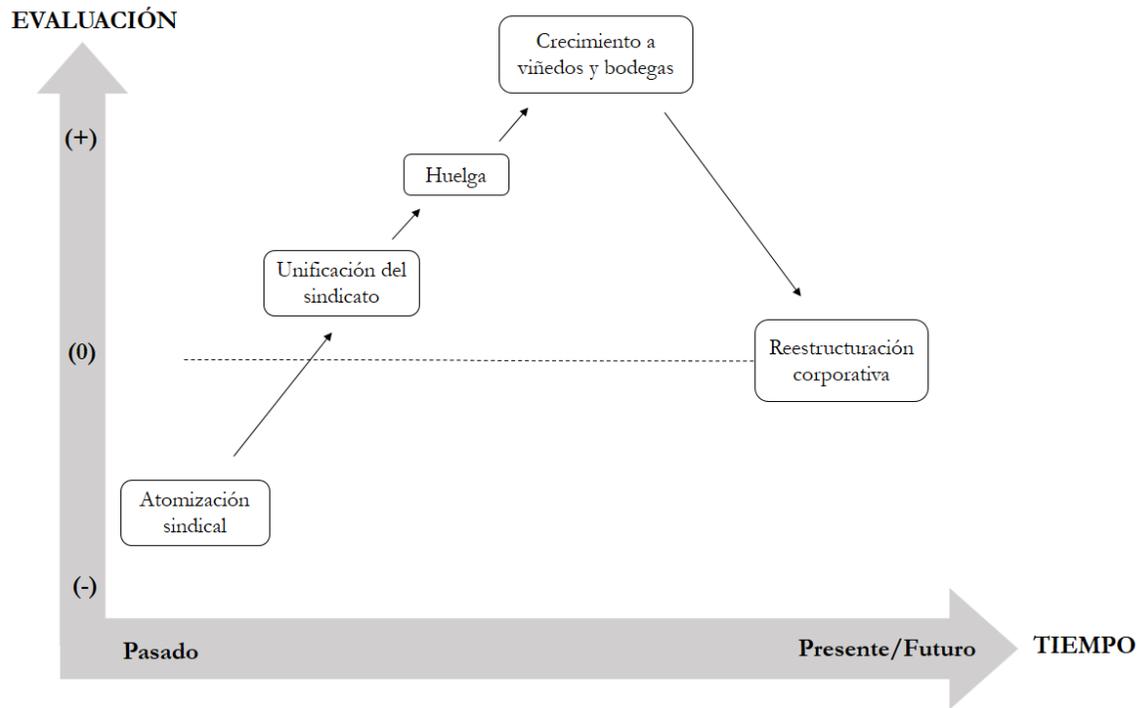
3.2.4. *La trayectoria romántica del Sindicato Unificado y su presente de incertidumbres.*

La narrativa de los dirigentes sobre la trayectoria del Sindicato Unificado sigue, en términos de White (1990), una lógica romántica, donde la organización y sus protagonistas – los dirigentes - encarnan la figura heroica que enfrenta una serie de retos en el camino hacia su meta y victoria final.

Sin embargo, para la negociación colectiva del 2019 el sindicato se enfrenta a múltiples incertidumbres y desafíos en el marco de los procesos de reestructuración interna que, como se ha señalado en capítulos anteriores, ha conllevado grandes transformaciones en los procesos de trabajo de la compañía. Entre otras, se deben considerar los cierres de bodegas y de una planta industrial, y la incorporación de nuevas tecnologías, tareas y responsabilidades para los diversos perfiles de trabajadores de la compañía

De cualquier manera, el relato de los dirigentes insiste en posicionar al sindicato como una organización que ha sabido sortear exitosamente diversos obstáculos y problemas que se arrastraban desde hace décadas en la empresa. El Diagrama N°2 muestra gráficamente la lógica de esta narrativa, que comienza con la prehistoria del sindicato relatando el contexto precario de la atomización sindical, y luego continúa con una serie de éxitos sucesivos que llevan a la consolidación de la organización como un referente simbólico relevante dentro de la compañía. Así es como la evaluación positiva de los grandes hitos narrados va acentuándose cada vez más. Sólo al final se plantea un presente caracterizado por la reestructuración corporativa y sus incertidumbres.

Diagrama N°2. Narrativa del Sindicato Unificado



Fuente: Elaboración propia a partir de información reportada en trabajo de campo.

4. Redefiniendo las fronteras del control: disputa por la hegemonía en el trabajo

Como se ha visto a lo largo de este capítulo, el repertorio de respuestas al control corporativo de la compañía se organiza en función de su carácter individual/colectivo y normativo/disruptivo, formando cuatro amplias posibilidades de respuesta arraigadas en la experiencia cotidiana de los trabajadores: consentimientos individuales, compromisos colectivos, conductas disidentes y resistencias organizadas. Cada una de estas modalidades de respuesta cuenta con múltiples matices y variaciones de acuerdo a los diversos procesos de trabajo estudiados – plantas industriales, bodegas o viñedos -, el perfil sociolaboral del trabajador – modalidad contractual, jerarquía, afiliación sindical, entre otras -, y ciertas características socio-demográficas como el género, la región y la edad.

Entre estos repertorios de respuesta, la resistencia organizada es la que ha tenido mayor incidencia en gatillar cambios organizacionales y desplazamientos en la ‘frontera del control’

(Hyman, 1981). La figura del Sindicato Unificado ha sido clave, en este sentido, para construir y resguardar espacios de autonomía crítica respecto a los intereses corporativos. El *management*, por su parte, ha debido actualizar la organización del control con el objetivo, por un lado, de evitar perder legitimidad entre los trabajadores, y, por otro, de buscar nuevas modalidades de control que motiven a los trabajadores a producir de manera más eficiente y flexible de acuerdo a las necesidades corporativas. Se trata de lo que Edwards (1978) y Friedman (1977) entendieron como la dialéctica control-resistencia que da pie a transformaciones organizacionales en corporaciones y sectores económicos.

Ya habiendo indagado sobre la resistencia organizada representada por el Sindicato Unificado, y su trayectoria de éxito, este apartado busca profundizar en las formas en que esa organización ha incidido en las políticas corporativas y los desafíos que se le interponen por delante. Para ello, primero se comienza caracterizando brevemente los recursos de poder que tiene el Sindicato Unificado y que lo posicionan como una organización capaz de incidir en la organización del control en los centros de trabajo. Luego, se examinan las principales disputas que, protagonizadas por el sindicato, han forzado a un desplazamiento de las ‘fronteras del control’ a favor de los trabajadores, presionando al *management* a actualizar los mecanismos de control que despliega en los lugares de trabajo. Finalmente, se reflexiona en torno a los desafíos que tiene a futuro el sindicato, en el marco de los procesos de reestructuración interna que se viven actualmente en la compañía.

4.1. Los recursos de poder del Sindicato Unificado

El sindicato se debe entender, siguiendo a Hyman (1981), como una herramienta de poder que le permite a los trabajadores ejercer colectivamente el control sobre sus condiciones de trabajo, cuestión que no sería posible si actuaran de manera individual y aislada. En esta línea, los estudios anglosajones de revitalización sindical han puesto de relieve desde hace ya varios años la importancia de estudiar las diversas estrategias y recursos que despliegan los sindicatos para avanzar en sus demandas frente a la empresa y las políticas de Estado (Frege y Kelly, 2004). Se trata de las posibilidades de actuar y los recursos de poder que los sindicatos emplean en diversos contextos para crear estructuras organizativas (Behrens, Hamann, y Hurd, 2004).

Así pues, esta perspectiva de los recursos de poder parte del supuesto básico de que las movilizaciones colectivas permiten a los trabajadores defender con éxito sus intereses. Y por ‘poder’, acá se entiende la definición weberiana clásica: probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación, aun contra toda resistencia (Schmalz, 2017). ¿Cuáles son los recursos de poder con los que cuenta el Sindicato Unificado? ¿Qué tanto han incidido en su posicionamiento estratégico en la empresa? Siguiendo la propuesta de Schmalz (2017), se analizan brevemente los poderes económico o estructural, asociativo, institucional y social con los que cuenta el Sindicato Unificado.

4.1.1. *El poder estructural o económico*

El poder estructural se refiere a la posición de los asalariados en el sistema económico, considerando el ‘poder disruptivo’ de interrumpir o limitar el beneficio del capital (Wright, 2000; Silver, 2005). De acuerdo a Schmalz (2017) tiene dos dimensiones principales: el poder de producción, entendido como la posición estratégica del trabajador dentro de una empresa o sector económico (Womack, 2007); y el poder de mercado, definido como la “posesión de cualificaciones poco frecuentes, solicitadas por las empresas, y con bajas tasas de desempleo” (Silver, 2005: 27).

El Sindicato Unificado cuenta con un importante ‘poder disruptivo’ debido a sus altas cuotas de ‘poder productivo’ y, en menor medida, de ‘poder de mercado’. En términos de ‘poder productivo’, esta organización se conforma principalmente por operarios calificados que trabajan en los centros de envasado y logística de las plantas industriales, los cuales constituyen procesos de trabajo estratégicos en el marco de la cadena de valor del vino controlada por la compañía. Además, algunos de ellos cuentan con mayor jerarquía organizacional y ocupan posiciones estratégicas en esos procesos de trabajo (Womack, 2007). Tal es el caso, por ejemplo, de los operarios instructores de las líneas – en particular en las etapas sensibles de Llenado y Etiquetado - y de los operarios ‘pickeadores’ que trabajan en los sistemas de preparación de pedidos – quienes cuentan con altos grados de ‘poder logístico’, en tanto capacidad para interrumpir el proceso de circulación de mercancías -.

El ‘poder de mercado’ de estos operarios también es importante. Tanto operarios de envasado como de logística son trabajadores bastante calificados tanto en términos formales – credenciales técnicas y profesionales – como en términos de experiencia laboral -vastas

trayectorias trabajando en plantas industriales -, por lo que resulta muy costoso para la empresa reemplazarlos por otros trabajadores. En este último caso, la corporación no sólo tendría que buscar perfiles con certificaciones técnicas relativas al manejo de operaciones de procesos industriales, sino que también debería encargarse de capacitarlos. Además, la experiencia en este tipo de trabajo resulta fundamental para el adecuado funcionamiento del proceso productivo.

El poder de producción y de mercado de estos operarios de producción y logística se ha ejercido en un par de situaciones de conflicto. Durante la huelga del 2013, los primeros lograron paralizar parte importante de las líneas de embotellado; y el año 2015 los trabajadores de logística paralizaron completamente uno de los centros de distribución más importantes de la empresa - debido a problemas con el cálculo del Bono de Productividad de esa área -. En ambos casos, los trabajadores afiliados al sindicato interrumpieron sustantivamente los flujos de producción y distribución del vino, disminuyendo significativamente la generación de utilidades en la empresa (Memoria Anual de la Empresa, 2014).

Por otra parte, la proporción de operarios de bodega y agrícolas permanentes que están ingresando al sindicato ha ido en aumento, llegando a constituir actualmente cerca del 30% de los afiliados a la organización – 200 trabajadores agrícolas de un total de 680 socios -. El poder de producción de estos operarios tiene cierto peso, pues los procesos de trabajo de bodegas y viñedos tienen un carácter estratégico dentro de la cadena productiva del vino durante períodos de vendimia, donde la empresa necesita duplicar los turnos de trabajo y contratar mayor mano de obra temporera. Si el operario de bodegas debe cumplir con un perfil polifuncional que conozca todo el proceso de vinificación, el operario agrícola, por su parte, trabaja con maquinarias que tienen cierto nivel de complejidad y que, además, involucran altos niveles de riesgo físico.

Desde la perspectiva de su ‘poder de mercado’, es importante considerar que en ambos centros de trabajo se requieren capacitaciones específicas y licencias determinadas, como es el caso de los fumigadores en los viñedos. Se trata de trabajadores que pueden ser más fácilmente reemplazados que los operarios de plantas industriales, debido a sus menores niveles de calificación técnica – especialmente en los viñedos - y a la mayor oferta de mano

de obra en la agroindustria. Sin embargo, los costos de capacitación de temporeros y los riesgos que están en juego – como accidentes laborales o descuidos en el control de calidad del producto – fuerzan a la compañía a cuidarse de toda posibilidad de huelga, paralización o movilización. En el fondo, una eventual huelga en período de vendimia puede conllevar altísimos costos, y resulta poco probable que se disponga de tiempo suficiente para capacitar a temporeros que reemplacen a los trabajadores permanentes resguardando la calidad del proceso productivo.

Así pues, los dirigentes saben que los operarios del sector agrícola y de bodega son estratégicos para la organización pues el período de vendimia tiende a coincidir con los tiempos de negociación colectiva – meses de marzo y abril -. En palabras del presidente del sindicato, “ellos [las gerencias] saben que irnos a huelga en la vendimia puede dejar la cagá” (Operario de Producción, Etapa de Llenado).

En esta línea, y siguiendo la terminología de Silver (2005), los procesos de trabajo controlados por la compañía y con presencia del Sindicato Unificado están altamente integrados en la cadena de valor, involucran alta productividad laboral, y son sectores importantes y estratégicos para la exportación. Por lo mismo, el sindicato cuenta con un poder estructural significativo.

4.1.2. *El poder asociativo*

El ‘poder asociativo’ es resultado de la organización y acción colectiva de grupos de trabajadores con el objetivo de defender de manera autónoma sus intereses. Su figura paradigmática en un contexto de mercado laboral es el sindicato (Wright, 2000). En la literatura se identifican algunos observables para evaluar el poder asociativo de una organización, como la proporción de sus afiliados, los recursos infraestructurales con los que cuenta – materiales y humanos -, su eficacia organizativa, la participación de los afiliados y la cohesión interna (Schmalz, 2017).

El Sindicato Unificado cuenta un creciente poder asociativo que le ha permitido sortear de manera eficiente diversas dificultades y desafíos, como negociaciones colectivas, huelgas, paralizaciones, y políticas corporativas que apuntan a transformaciones en los diseños y estructuras de procesos de trabajo. Como se mencionó más arriba, actualmente la

organización cuenta con 680 afiliados, lo cual representa cerca del 31% de los 2.213 operarios, vendedores, administrativos, técnicos y profesionales de la compañía en Chile, excluyendo a ejecutivos y gerencias. Esta proporción de afiliados excede con creces el 20,6% que se registró a nivel nacional el año 2017 (Gattavara, 15 de enero del 2018).

En términos de recursos infraestructurales, el patrimonio del sindicato es razonable para una organización de su tamaño. Éste consiste en varias sedes en diversas regiones del país para la coordinación de reuniones y consultas. En base a las cuotas sindicales, la organización cuenta con fondos que son utilizados en materias varias: desde arriendo de lugares para realizar asambleas, para invertir en formación sindical, y para resolver problemas que vayan emergiendo¹¹¹. Adicionalmente, el sindicato cuenta con fondos para contratar dos asesorías enfocadas en negociaciones colectivas y necesidades específicas: una jurídica, compuesta por abogados laboralistas, y otra económica, integrada por ingenieros comerciales.

De acuerdo a los estatutos del sindicato, su estructura organizativa se basa en una división del trabajo de acuerdo a diversas funciones principales: coordinación general a cargo del presidente, contabilidad a cargo del tesorero, una contraloría a cargo de un socio voluntario, y un encargado de comunicaciones. Además, la organización cuenta con múltiples delegados regionales elegidos democráticamente en cada una de sus sedes. En general se trata de una estructura organizacional bastante democrática y eficaz, salvo por el hecho de que los cinco dirigentes del directorio de la organización vivan en la Región Metropolitana y sean operarios o empleados de plantas industriales. Esto puede constituir un riesgo de burocratización en el mediano y largo plazo. ¿Cómo coordinar intereses de centros de trabajo tan diversos si todos los dirigentes son trabajadores de centros industriales de envasado y logística? ¿Cómo responder de manera eficaz a los requerimientos de socios que viven en regiones?

En cuanto a la participación de los afiliados, los socios tienden a ser bastante participativos en las asambleas y movilizaciones que se organizan. Esto no sólo se observa en los relatos en torno a la huelga del 2013 y la paralización de un centro de logística, donde los socios tuvieron un protagonismo inusitado, sino también en las asambleas que periódicamente se

¹¹¹ Esto incluye, gastos administrativos; viáticos, movilización, asignaciones y pago de permisos sindicales; servicios y pagos directos a socios; capacitación sindical; inversiones; e imprevistos.

llevan a cabo. El investigador presenció álgidas discusiones en asambleas de operarios industriales y trabajadores agrícolas en torno a las políticas de reestructuración interna que está desarrollando la empresa, y que han involucrado despidos, cierres de lugares de trabajo, nuevas políticas de capacitación, entre otros aspectos. Esta participación activa ha permitido limitar los riesgos de burocratización que pueden emerger en el marco de estructuras organizativas con altos niveles de concentración de funciones.

Finalmente, la experiencia de movilizaciones en común, particularmente la huelga del 2013 en las plantas industriales – donde se concentra la mayor parte de los socios -, ha ido forjando fuertes lazos de solidaridad en el sindicato. Un afiliado señala,

“En el día a día acá en la planta es muy muy notable que uno se termina juntando con pura gente del sindicato (...) desde compartir almuerzos, echar la talla, hasta los cumpleaños también po’, como que te marca estar ahí después de todo lo que ha pasado, imagínate, piensa po’ (...) la huelga (...) 44 días juntos, dando cara. A mí, te digo la verdad, me da la impresión, porque lo he visto así, de que la gente que no está con nosotros es por pura cobardía” (Operario Pickeador, Área de Logística).

Se trata de una identidad sindical que, en términos de Hyman (2001), se sostiene a través de redes densas e imaginarios comunes, estableciéndose una clara distinción entre quienes forman parte del sindicato y quiénes no – que en este caso son tildados de ‘cobardes’ -. Además, la presencia de dirigentes carismáticos, como es el caso paradigmático del presidente de la organización, también favorece la cohesión interna. Son dirigentes que se dedican tiempo completo a la organización y que son reconocidos en el sindicato por su vasta trayectoria de protagonismo en los períodos de unificación de sindicatos y durante la huelga del 2013. Un socio del sindicato afirma:

“El Ricardo, mucho, pero hartito antes de ser dirigente, era reconocido, valorado, por todos, se sabía que era un viejo aperrao. Estuvo ahí desde el principio cuando se juntaron los sindicatos, y en la huelga a la cabeza del grupo de comando (...) siempre ahí atendiendo a todos los viejos, bien movido, sí, así da gusto” (Operario de Producción, Etapa de Etiquetado).

Así es como, siguiendo a Kelly (1998), se puede señalar que los liderazgos carismáticos son fundamentales para construir y consolidar identidades colectivas basadas en experiencias de injusticia y agravio vividas en común.

4.1.3. *Los poderes institucional y social*

Como se examina en el Capítulo I, el marco institucional que regula el sistema de relaciones laborales favorece al mundo empresarial. Las herencias del Plan Laboral de 1979 instaurado en la dictadura cívico-militar siguen teniendo una incidencia determinante en la restricción de derechos para los trabajadores. Las negociaciones colectivas limitadas al nivel de empresa y la posibilidad de reemplazo durante huelgas, ahora bajo la figura de los ‘servicios mínimos’, son algunos ejemplos de esto. Por lo mismo, el ‘poder institucional’, en tanto representación a largo plazo de la correlación de fuerzas entre el mundo empresarial y del trabajo (Schmalz, 2017), es bastante precario en Chile.

Pese a esto, y en línea con las estrategias institucionalistas que ha desarrollado parte importante del sindicalismo chileno desde el retorno a la democracia (Gutiérrez, 2017), el Sindicato Unificado ha sabido aprovechar las instituciones laborales para sus propios fines, a través de denuncias a la Inspección del Trabajo por prácticas antisindicales o situaciones de acoso laboral, o mediante demandas en caso de incumplimiento de puntos específicos del convenio colectivo. Así es como los principales dirigentes de la organización no sólo cuentan con prestigiosos abogados laboralistas, sino que además tienen contactos con algunos inspectores comunales que favorecen la tramitación de las denuncias.

El ‘poder social’, por su parte, refiere a “los márgenes de maniobra que resultan de la cooperación con otros grupos y organizaciones sociales [‘poder cooperativo’], así como del apoyo de las exigencias sindicales por parte de la sociedad en general [‘poder discursivo’]” (Schmalz, 2017: 33). Altas cuotas de poder social pueden llegar a traducirse en la capacidad para incidir en la política institucional a nivel nacional, participando en el debate público y suscitando interés social en general.

En relación al ‘poder cooperativo’, el Sindicato Unificado cuenta con importantes redes de cooperación con otros actores sindicales, organizaciones políticas, medios de comunicación – principalmente radios -, actores estudiantiles, profesionales expertos en materias laborales

y actores sociales de las comunidades en donde se asientan los diversos centros de trabajo. Todos estos contactos operan a través de *bridge builders*, vale decir, personas que tienen raíces tanto en el Sindicato Unificado como en otras organizaciones. Dentro de estas redes, los principales acercamientos han sido con los sindicatos del sector agroindustrial y vitivinícola, agrupados en la llamada Unión de Sindicatos de la Agroindustria – de ya varios años de trayectoria - y la Mesa del Vino – constituida el año 2018 -, respectivamente. Estas organizaciones ya se han apoyado y asesorado en períodos de negociación colectiva, huelga, y movilización. Varias de ellas han compartido experiencias en escuelas de formación sindical, por lo que sus dirigentes se conocen personalmente.

Si bien sindicato cuenta con importantes cuotas de ‘poder cooperativo’, no puede decirse lo mismo del ‘poder discursivo’. Aunque no existen estudios sobre la imagen que tienen los sindicatos – y el sindicalismo en general – en la opinión pública chilena, la literatura ha arrojado evidencia sobre los bajos niveles de politización existentes en el mundo sindical (Campusano, et. al., 2017) que, en un marco de su fragmentación o división (Durán y Gálvez, 2016; Julián, 2014), se ha traducido en una falta de participación sobre problemáticas laborales en el debate público nacional. La baja tasa de afiliación sindical en Chile y en el sector agroindustrial (Dirección del Trabajo, 2015), la escasa representatividad de la Central Única de Trabajadores (CUT) en el mundo del trabajo (Osorio, 2015), y de los sindicatos en general (Gutiérrez, 2016) son síntoma de ello.

En este contexto, si bien el Sindicato Unificado no cuenta con grandes cuotas de ‘poder discursivo’, su ‘poder cooperativo’ le ha permitido acumular ‘poder social’ para enfrentarse a demandas y negociaciones con la empresa e instalar gradualmente un discurso crítico en torno a las precarias condiciones laborales que imperan en el sector vitivinícola en Chile.

En definitiva, la trayectoria ascendente del Sindicato Unificado ha estado acompañada por una acumulación de diversos tipos de poder. Si su notorio crecimiento en bodegas y viñedos le ha otorgado mayor ‘poder estructural’, las experiencias de huelga, paralización y negociaciones colectivas le han permitido reforzar su ‘poder asociativo’, y su asociación con organizaciones políticas e inserción en agrupaciones de sindicatos – como el caso de la Unión de la Agroindustria y la Mesa del Vino - le han brindado ciertos niveles de ‘poder de cooperación’. Esta creciente concentración de poderes ha permitido que la organización se

enfrente de manera más horizontal a la compañía multinacional, desplazando gradualmente las barreras del control corporativo.

4.2. Ejes de disputa que han gatillado transformaciones en la organización del control

En la última visita a la principal planta industrial de la compañía, el investigador terminó de recorrer cada uno de sus rincones, acompañado del presidente del Sindicato Unificado y el jefe de RR.HH. de la planta. Cada uno intentó mostrarse como experto del funcionamiento de los procesos productivos, explicando cómo se organizaba la planta y cuáles eran las funciones específicas de los operarios y las maquinarias. Cuando la jefatura brindaba información técnica sobre algún proceso, el presidente del sindicato lo corregía inmediatamente argumentando cómo realmente operaba el trabajo en la práctica. Y, al revés, cuando el operario explicaba algún procedimiento, la jefatura complementaba con detalles generales.

También ambos se mostraron especialmente cordiales con el resto de los trabajadores de la planta, saludando a cada uno de los trabajadores y preguntándoles sobre sus familias. En un par de ocasiones se acercaron algunos operarios para plantear ciertas inquietudes, como el caso de un trabajador de logística que exigió que le paguen un día que había tenido que ausentarse ya que se había accidentado trabajando. Tanto la jefatura como el dirigente sindical se mostraron exageradamente dispuestos a colaborar con ese trabajador, prometiéndole que el pago quedaría resuelto y que en caso de ser necesario podía atenderse en el seguro de salud que tiene convenio con la compañía. Así es como, entre el ruido ensordecedor de las maquinarias, ambos competían entre sí por brindarle la información más precisa al investigador y por mostrarse más atentos frente a sus necesidades. La rivalidad entre ambas partes se disimulaba en el trato de camaradería y en el ambiente de permanentes bromas e ironías. En un momento de la visita la jefatura exclamó irónicamente: “¡Mira! Delante de tuyo se encuentra la oficina más importante de la empresa”, haciendo alusión a la oficina del sindicato.

Esta experiencia de observación en la planta permite entender el carácter de la disputa existente entre el *management* – representado por la Unidad de RR.HH. – y el Sindicato Unificado: se trata de una competencia discreta por hegemonizar la gestión de las relaciones laborales en la compañía. A su vez, refleja el interés de la Unidad de RR.HH. por acercarse

al sindicato, mantener una relación de confianza e, incluso, ejercer influencia sobre sus dirigentes.

Sin embargo, los dirigentes son conscientes de que la gerencia de RR.HH. ‘es un lobo con piel de oveja’, aunque reconocen que deben aprender a relacionarse estratégicamente con ellos. Por lo demás, ellos tienen claro que mientras continúen como líderes del Sindicato Unificado es muy difícil que puedan acceder a promociones y reconocimientos personales en sus trabajos. La compañía busca sutilmente aislarlos y mostrarles los costos laborales que implica ser dirigente de esa organización.

Así es como existe un permanente y sutil ‘tira y afloja’ entre el sindicato y la gerencia, lo cual va redefiniendo las fronteras del control a lo largo del tiempo. Si bien la empresa tiene naturalmente mayor poder para imponer sus términos en negociaciones y disputas, el sindicato ha perseverado en ampliar las cuotas de control sobre sus condiciones de trabajo, poniendo en entredicho la gestión corporativa en reiteradas ocasiones.

En el marco de la relación dialéctica entre control y resistencia (Friedman, 1977; 1986), el *management* se ha apropiado efectivamente de idearios críticos de los trabajadores avanzando hacia la implementación de nuevas modalidades más indirectas de control. En otras palabras, este proceso también ha implicado una oportunidad para la empresa de modernizar la estructura del control e, incluso, llevar a cabo los amplios procesos de reestructuración interna (ROIC) descritos en el Capítulo I.

¿Cuáles son los principales ámbitos en que se ha jugado esta disputa? A continuación, se señalan las dimensiones interaccional, procedimental y distributiva en las que el sindicato ha forzado a la empresa a responder a sus demandas.

4.2.1. *Respeto y dignidad: Hacia un nuevo trato en la compañía.*

Ya se había mencionado que la principal resistencia individual que se desprendió de los relatos de los operarios permanentes de la empresa fue la irritación ante situaciones de injusticia interaccional - malos tratos -, la cual se traducía en reclamos directos a las jefaturas bajo la idea de ‘levantar la voz’ y ‘no dejarse llevar’. Además, se señaló que esta modalidad de resistencia es más frecuente entre los trabajadores sindicalizados, quienes saben que cuentan con el respaldo de su organización ante cualquier situación de abuso. En este sentido,

la resistencia organizada por el Sindicato Unificado ante situaciones de malos tratos ha sido fundamental para ir construyendo ambientes laborales más críticos respecto a ese tipo de prácticas. De ahí que esta resistencia ante situaciones de injusticia interaccional tenga también una expresión colectiva encarnada en la figura del sindicato.

Antes de la unificación del sindicato y, principalmente, de la huelga del 2013, en las plantas industriales había muchos supervisores maltratadores y ‘chapados a la antigua’ que ejercían modalidades autoritarias de control. Muchos de ellos contaban con una larga trayectoria en la compañía y estaban acostumbrados a tratar mal a los trabajadores, cubriéndolos de improperios para apurarlos en sus trabajos. Estas arbitrariedades fueron poco a poco denunciadas en la organización, aunque al principio con menos éxito. Como cuenta un operario sindicalizado,

“Había un viejo [supervisor] que me agarró mala cuando entré a la empresa, así por puras hueás, pero cuando me metí al sindicato igual dale que dale, hasta que tuve que hablar con el [nombre de dirigente sindical] para que avisaran en la empresa porque a mí no me pescaban (...) sabí que al principio no pasó na’, ¿cachai? Pero de a poquito se fue pegando la cachá el viejo (...) que ya no podía hacer lo que quisiera” (Operario de Producción, Área de Insumos).

En la medida en que el sindicato comenzó a adquirir protagonismo luego de la huelga del 2013, los trabajadores – sindicalizados principalmente – comenzaron a verbalizar y comentar abiertamente las situaciones de malos tratos que se vivían en la planta. Una vez que estos lo conversaban directamente con jefaturas de recursos humanos, la empresa se veía obligada a tomar medidas al respecto: desde capacitaciones para desarrollar liderazgos y habilidades blandas, hasta despidos en casos más graves. Así es como poco a poco se fue renovando la capa de jefaturas directas y supervisores en la planta industrial, pasando de autoritarismos arbitrarios a nuevas modalidades normativas de control inspiradas en liderazgos de equipos y *soft management* (Martínez Lucio, 2010). Si bien la práctica dista de este ideal propio de las modas del *new management*, lo cierto es que se abandonan los casos más evidentes de abuso y malos tratos. El presidente del sindicato señala: “Han despedido y capacitado a varios supervisores, monitores, varios jefes, ya no se aguantan malos tratos, la empresa sabe que no le conviene” (Operario de Producción, Etapa de Llenado).

En las bodegas y viñas estudiadas también ha habido un cambio relevante desde que los trabajadores ingresaron al sindicato, aunque en menor medida que las plantas industriales. En el caso de las bodegas, los operarios reconocen que ‘el trato ha cambiado después de la huelga’, y ahora las jefaturas se relacionan de manera más respetuosa con sus subordinados. Sin embargo, el problema del autoritarismo concentrado en la figura del Enólogo Senior no se ha resuelto del todo, por más que se hayan restringido sus atribuciones. En los viñedos, por su parte, la jefatura de campo también ha ‘parado la mano’. Un trabajador agrícola cuenta que “antes hacían lo que querían, a puro garabato te mandaban de aquí pa’ allá (...) ahora no po’, saben que está el sindicato atrás” (Tractorista Agrícola).

Visto desde el *management* corporativo, esta resistencia organizada ha sido una oportunidad para ‘cambiar las malas prácticas’. Como parte de la política de reestructuración interna – el llamado ROIC -, “la idea es que haya más liderazgo y menos patrón de fundo”, como reconoce el jefe de RR.HH. de una planta industrial. Pese a que la cultura organizacional de la empresa, de carácter ‘familiar’ y tradicional, no siempre acompaña este tipo de políticas modernizadoras, de a poco se está empezando a concebir este nuevo trato como una estrategia para fidelizar a los trabajadores y aumentar su rendimiento. El mismo jefe de RR.HH. señala: “Mira, si todos están en un ambiente grato, por así decirlo, el rendimiento también va a mejorar. Eso es lo que hemos querido reforzar acá desde el departamento de recursos humanos”.

Así es como el operario permanente en tanto ‘colaborador’ puede pasar a ser un ‘activo’ en la empresa. La evaluación de desempeño ‘360’ – según la cual todos evalúan a todos -, y la ‘política de puertas abiertas’ – en tanto permanente disponibilidad a escuchar inquietudes y sugerencias de los trabajadores - son algunas de las principales medidas que la empresa busca implementar para seguir este rumbo de democratización del trato. Pero, más importante aún, la empresa sabe que la opinión del Sindicato Unificado tiene un peso significativo, y que su postura no puede ser pasada a llevar a la hora de tomar decisiones relevantes que repercutan en las condiciones de trabajo de sus afiliados. En este sentido, y parafraseando a una jefatura de RR.HH., “las autoridades y gerencias que son más anti-sindicato, como Operaciones o Logística, tienen que empezar a entender que la cuestión funciona con colaboración po’, sino

no vamos pa' ningún lado, mira que el sindicato grande quedó llegó para quedarse” (Jefa de Compensaciones, RR.HH.).

4.2.2. *Emparejando remuneraciones por ocupación y conquistando incentivos salariales.*

Como ya se señaló más arriba, en la prehistoria del Sindicato Unificado, cuando prevalecía la atomización sindical y ‘había mucho individualismo entre la gente’, en las plantas industriales los operarios trabajaban permanentemente jornadas extraordinarias. Muchos trabajadores ‘ganaban buena plata, pero sacándose la cresta’, llegando a trabajar hasta doce horas diarias. Una vez que abrieron una nueva planta industrial, la empresa comenzó a restringir las horas extraordinarias de trabajo y, en efecto, los salarios empezaron inmediatamente a bajar. En el fondo, para las gerencias ya no era necesario solicitar horas extra a los trabajadores de la principal planta industrial de la empresa, pues acababan de abrir una nueva. En ese momento, los trabajadores se dieron cuenta de que sus salarios estaban ‘inflados’ por las horas extraordinarias que regularmente realizaban. Nunca les informaron sobre estos cambios, por lo que se generó mucho malestar entre los operarios. El presidente del sindicato se explaya sobre esta situación de injusticia procedimental producto de subrepticias decisiones corporativas:

“Los viejos ganaban mucha plata, hueón. Ganábamos mucha (...) yo también estoy en ese círculo, ganábamos mucha plata. Pero ehh (...) después se abrió una planta en Vespucio, la planta de Vespucio, que, que dio cuenta de que tu plata no era real, porque la Viña llevó (...) la producción que teniai que dejar acá en Pirque, la llevó allá a Vespucio [nueva planta industrial], ¿Cachai? A ocho horas no más con menos horas extra (...) Entonces, eso fue lo que ocurrió po’. Se redujo las lucas, que un viejo ganaba quinientas, seiscientas, se dio cuenta que ganaba doscientas no más po. No ganaba seiscientas” (Operario de Producción, Etapa de Llenado).

Respondiendo a fuertes sentimientos de injusticia distributiva, los sindicatos inician un proceso de unificación para comenzar una huelga cuya principal demanda sería equiparar ‘para arriba’ las remuneraciones de los trabajadores de una misma posición u oficio en la empresa. ¿Por qué dos trabajadores que tienen el mismo cargo y hacen el mismo trabajo revisen remuneraciones tan dispares? Por otra parte, también se luchó por la obtención de

nuevos incentivos salariales que les permitan a los trabajadores compensar la disminución de salarios producto de las políticas restrictivas de la empresa respecto a las jornadas extraordinarias.

Respecto al sistema de incentivos, ha habido permanentes presiones de parte del sindicato para evitar cambios subrepticios del *management* en los cálculos de determinados bonos. Paradigmática fue la experiencia, nombrada en apartados anteriores, de paralización de faenas que llevaron a cabo los supervisores y operarios sindicalizados del principal centro logístico de la compañía. Esto ocurrió debido a que la intempestiva eliminación de un turno de trabajo afectó al Bono de Productividad de esa área disminuyendo el cálculo de sus montos mensuales.

Paulatinamente, estas demandas de equiparar salarios por oficio y contar con nuevos bonos mensuales se extenderán a los otros centros de trabajo en los cuales comenzó a tener presencia el sindicato: bodegas y viñedos de Santiago y regiones. Uno de los puntos que se discutirán en la próxima negociación colectiva del año 2019 tiene que ver con equiparar salarios entre perfiles de agrícolas – tractoristas y encargados de riego - y operarios de bodega – polifuncionales y encargados de barricas -, además de extender algunos bonos de las plantas industriales a otros centros de trabajo. Hasta el momento, ya se logró extender el Bono de Excelencia Operacional a las bodegas de vinificación, y se está demandando en la negociación colectiva del 2019 la extensión del Bono de Productividad para trabajadores de bodegas y el Bono de Término de Vendimia para trabajadores agrícolas.

Ahora bien, en la permanente ‘negociación de salarios por esfuerzo’ entre trabajadores y gerencias (Ackroyd y Thompson, 1999) no todo se remite a instancias formales. La acumulación de poderes – estructural, asociativo y social, principalmente – ha permitido que los rostros del sindicato tengan comunicación directa con la gerencia de RR.HH., de Operaciones e, inclusive, con el gerente general de la compañía. El presidente del Sindicato Unificado llama por teléfono directamente a la gerente de RR.HH. cuando existen problemas importantes respecto a compensaciones o calidad de vida; a la gerente de Operaciones la llama cuando existen graves problemas de funcionamiento de maquinarias o descoordinaciones entre turnos de trabajo; y en casos de gravedad excepcional se contacta con el gerente general – como en el caso de la huelga del 2013 -.

Desde el lado del *management* corporativo, las gerencias y jefaturas siempre se encargan de atender inmediatamente las inquietudes planteadas por los dirigentes. Ellos saben que deben evitar malos entendidos con el principal sindicato de la compañía. Pero, más importante que eso, algunas autoridades de la empresa también entienden que las demandas y requerimientos del sindicato pueden constituir excelentes oportunidades para la modernización de la gestión corporativa. El jefe de RR.HH. de la principal planta industrial de la compañía lo señala en estos términos: “Lo que ellos piden al final le puede servir a la empresa, pensar mejores maneras de organizar los flujos de trabajo y, en nuestro caso, los sistemas de compensaciones”. ¿En qué se refleja esto? Por un lado, la nivelación de remuneraciones demandada por los trabajadores permite organizar y estandarizar las ‘bandas de salarios’ por posición u oficio en la empresa. Y, por otro, la implementación y extensión de incentivos económicos permite avanzar hacia las modalidades más eficaces de control que se examinaron en el Capítulo II, como el caso paradigmático de las modalidades de control horizontal entre equipos de operarios que gatilla el Bono de Productividad. Como se reporta en las últimas Memorias Anuales de la Empresa (2015; 2016; 2017), estas medidas, junto a grandes aciertos en términos de gestión comercial y marketing, han permitido a la empresa aumentar sistemáticamente sus utilidades en la última década.

4.2.4. *La reestructuración interna y sus incertidumbres*

El proceso de reestructuración interna de la compañía plantea un dilema fundamental para las gerencias. Si en la última década la empresa había crecido y aumentado sus ganancias, realizando numerosas concesiones al Sindicato Unificado y modernizando el sistema de control en los trabajos bajo idearios del *new management*, en el último par de años – 2017 y 2018 – se experimentó un estancamiento económico importante por razones tanto externas – competencia global exacerbada y tendencia a la baja de precios de exportación – como internas – conflictividades laborales y falta de eficacia organizacional -. Esto condujo a iniciar el conocido proceso de reestructuración interna que, como se ha reiterado anteriormente, ha involucrado despidos masivos por cierres de plantas industriales y

bodegas¹¹², además de importantes reestructuraciones de los procesos productivos de envasado, logística y, en menor medida, de vinificación en bodegas¹¹³.

Los dirigentes reconocen que este proceso de cambios internos ha sido un ‘golpe fuerte’ para el sindicato, en la medida en que ha permitido, en términos de Schmalz (2017), contrarrestar su poder estructural a través de la deslocalización de emplazamientos, cambios en la organización de la producción y medidas de racionalización. De cualquier modo, ellos aceptan que en estas materias generales el directorio y las gerencias tienen la última palabra. Como aún no se sabe con certeza cuáles serán las consecuencias de largo aliento de este proceso, lo único que pueden hacer es intentar discutir los términos de las medidas concretas que se van ejecutando para resguardar el interés de los trabajadores representados por la organización.

Hasta la fecha, esto se traduce en dos acciones específicas. Primero, se negociaron los términos de las desvinculaciones del personal de las plantas y bodegas cerradas, exigiendo que sean graduales, acompañadas de capacitaciones, seguro de cesantía e indemnizaciones por años de servicio, y que se entreguen cajas de mercadería y compensaciones extraordinarias.

En segundo lugar, se discutieron los términos de los nuevos puestos de trabajo y las nuevas funciones que se endosaron a las labores de los operarios. Se exigió privilegiar a los trabajadores de la compañía para que opten a los nuevos cargos diseñados, ampliar la política de capacitaciones, y que la polifuncionalidad exigida a operarios calificados de plantas industriales y bodegas se acompañe de aumentos salariales.

Finalmente, los trabajadores saben que la reestructuración también puede ofrecer la oportunidad de aumentar su rendimiento en el trabajo, lo que a la larga les permitiría incrementar el Bono de Productividad – herramienta de control corporativo muy efectiva,

¹¹² De todos modos, el Sindicato Unificado negoció importantes beneficios e indemnizaciones para los trabajadores despedidos. Ver en el Capítulo II, el apartado ‘La reestructuración interna: el problema de una modernización truncada’.

¹¹³ Estos cambios se discuten a lo largo del Capítulo III, a propósito de las modalidades de control que involucran.

como se discutió en el Capítulo II -. Sin embargo, esta oportunidad de conseguir mayores beneficios no logra compensar del todo el sentimiento de impotencia que ha generado, entre dirigentes y trabajadores, los despidos masivos y cierres de lugares de trabajo. El presidente del sindicato reconoce que es una “situación dolorosa, nos da harta impotencia, pero estamos tratando de hacer lo mejor posible pa’ que la gente se vaya con hartas cosas” (Operador de Producción, Etapa de Llenado).

4.3. Los nuevos desafíos del Sindicato Unificado

En este contexto, el investigador y los dirigentes han discutido una serie de desafíos para el Sindicato Unificado que, más allá de la próxima negociación colectiva, tienen que ver con su proyección como organización capaz de reorientar las políticas corporativas y desplazar las fronteras de la organización del control.

El gran desafío consensuado, del cual se desprende el resto, tiene que ver con mantener su carácter de organización autónoma y crítica respecto a la compañía; vale decir, entender que se representan y defienden intereses de clase que no sólo son divergentes sino antagónicos a los intereses corporativos. Ese imaginario sindical que se instala desde una vereda opuesta al *management* ha sido fundamental para que el sindicato fortalezca su ‘poder asociativo’.

Ahora bien, la compañía busca permanentemente acercarse al sindicato, no sólo para llegar a acuerdos, sino que también para influir en las decisiones que toman los dirigentes. Se trata de la estrategia de ‘corporativización’ que, como se ha visto, la gerencia de RR.HH. ya ha implementado con otras organizaciones de trabajadores en la empresa. Desde las gerencias y jefaturas de la compañía saben que el Sindicato Unificado ha tenido un rol relevante en la modernización de la estructura del control. Por lo mismo, quieren aprovecharse de cualquier oportunidad que se ofrezca para establecer una relación que convenga a sus intereses. Si bien, como se señaló más arriba, los dirigentes saben que la gerente de RR.HH. es un ‘lobo con piel de oveja’, es difícil administrar la ‘relación de amor y odio’ con la empresa y restringir los alcances de su dominio. ¿Qué puede hacer el sindicato para evitar caer bajo estas redes de influencia corporativa?

Primero, los dirigentes están de acuerdo en la importancia de fortalecer el poder asociativo del sindicato. Esto implica seguir creciendo dentro de la compañía y fortalecer la cohesión interna de la organización, estrechando lazos y construyendo identidades sólidas que permitan sostener convicciones más allá de los dirigentes y liderazgos carismáticos de turno. Para esto último se requiere conservar la democracia interna de la organización favoreciendo la rotación de los dirigentes y fomentando la participación de los trabajadores en instancias como asambleas y grupos de trabajo. Por más que los liderazgos carismáticos de algunos de ellos hayan sido fundamentales en la trayectoria del sindicato, es importante que nuevos referentes vayan emergiendo para evitar la burocratización de la organización. A propósito de la cuota de género en las dirigencias sindicales que se está exigiendo según la nueva reforma laboral, uno de los dirigentes enfatiza en la importancia de la renovación, pero conservando el espíritu de lucha que tiene la organización. En sus palabras,

“Nosotros hemos hablado de esto de renovar las cabezas, sí (...) ya tenemos hartoo tiempo y yo me tiraré a una reelección más, nada más (...) es bueno que gente nueva postule, y ahora sobre todo aprovechar que hay varias trabajadoras interesadas por el tema este de (...) de la cuota de género. Pero sí, sí (...) eso sí, hay que conservar el, cómo decirte, la lucha que tiene este sindicato” (Operario de Producción, Etapa de Etiquetado).

En segundo lugar, la expansión de la organización mediante el ingreso de trabajadores de diversos centros de trabajo conlleva una serie de riesgos. El más importante tiene que ver con el perfil del trabajador que ingresa, pues los dirigentes reportan muchos casos de personas que solamente están interesadas en los beneficios económicos. Se rechaza esa visión instrumental de la organización toda vez que no se condice con la forma en que ellos definen al sindicato: como una plataforma de solidaridad y compromiso entre los trabajadores. Como señala el presidente de la organización, “si se van a meter se tienen que comprometer con el resto, sin cobardías po’, ¿cachai?”.

Por otro lado, los operarios agrícolas que están ingresando al sindicato se encuentran en una situación mucho más precaria que en las plantas industriales y bodegas de vinificación. Para mejorar las condiciones laborales de esos trabajadores ‘hay mucho que hacer’. Esto fue discutido abiertamente en la reunión de los dirigentes con sus asesores jurídicos, quienes

pusieron sobre la mesa evitar poner el foco exclusivamente en esos trabajadores, quienes sólo representan cerca del 30% de los afiliados. En este sentido, resulta fundamental que los dirigentes también levanten demandas propias de las plantas industriales y las bodegas. Como afirmaba el principal asesor, “a cada uno hay que darle su dulce”.

Pero no sólo los agrícolas están demandando integrarse a la organización. Profesionales de las oficinas de gestión de la compañía y vendedores de las filiales comerciales¹¹⁴ también quieren ingresar, aunque aún no lo han hecho. En este punto no hay consenso entre los dirigentes. El director del sindicato, supervisor de Control de Calidad en una planta industrial, está de acuerdo con el ingreso de estos empleados al sindicato debido a la necesidad de crecer y transformarse en una ‘organización transversal’ que pueda agrupar un amplio abanico de trabajadores y empleados. En sus palabras, el hecho de contar con mayores calificaciones y jerarquías “no quita el hecho de que seas trabajador, empleado, dependiente como cualquier otro”.

Al presidente de la organización, por su parte, le causa recelo que se integren estos empleados en la medida en que tienen salarios ‘muchísimos más altos’, ‘condiciones de trabajo mucho mejores’ y, en definitiva, ‘viven en otro mundo’. Según él, estos empleados probablemente no van a responder por los intereses de los operarios: “¿Te imaginai a esos hueones en una huelga?”, pregunta irónicamente el dirigente. Además, según él, “muchos se quieren meter por los bonos de términos de conflicto’, por na’ más que eso, ¿cachai?”. En el fondo, estos empleados responderían a ese mencionado perfil que sólo está interesado en los beneficios económicos.

Desde esta perspectiva, surge la pregunta: ¿no será mejor integrar al sindicato a perfiles de trabajadores más precarios y vulnerables? En reiteradas ocasiones, el investigador puso sobre la mesa el problema de los trabajadores periféricos – temporeros y subcontractados -. ¿Por qué excluirlos de la organización? O, dicho de otro modo, ¿cómo hacer para integrarlos? Se trata de trabajadores que, si bien cuentan con menor poder estructural – de producción y de mercado -, constituyen piezas fundamentales en la estructura de organización del control en la compañía. Tal y como se señala en el Capítulo II, la fragmentación de los centros de trabajo

¹¹⁴ Los vendedores, pertenecientes a co-filiales de comercialización de vinos del holding.

y de los perfiles de trabajadores es una estrategia de control corporativa fundamental, y la principal manera de resistir colectivamente frente a ella es propiciando la unidad y solidaridad entre todos los trabajadores. Si bien este problema todavía no forma parte de la agenda de corto plazo del Sindicato Unificado, al menos ya forma parte de los desafíos que se están comenzando a discutir.

Finalmente, resulta fundamental que la organización también fortalezca su ‘poder social’ mediante vínculos estratégicos con otros actores externos. Entre los más importantes, cabe mencionar a la Unión de la Agroindustria que, como organización de hecho, ha permitido vincular a organizaciones colectivas de múltiples subsectores como la industria vitivinícola, agropecuaria, de envasado de alimentos, de fertilizantes y agroquímicos, entre otros. Esto ha permitido comenzar a discutir problemas que afectan a todo el sector agroindustrial, como los bajos salarios y precarias condiciones laborales, escasa organización colectiva, la privatización del agua, los efectos colaterales de los plaguicidas en la salud de los trabajadores¹¹⁵, la subcontratación y el Estatuto Temporero¹¹⁶, entre otros. Desde hace ya varios años que el investigador colabora y participa en estas reuniones, y si bien la profundidad de las discusiones se restringe a un nivel todavía muy general, gradualmente esta organización se ha ido fortaleciendo y formando en problemas laborales y sociales relativos al sector.

De todos modos, para el Sindicato Unificado resulta más estratégico participar de la llamada Mesa del Vino que agrupa a sindicatos de operarios permanentes de las grandes viñas del país. Sus objetivos principales son, por un lado, establecer redes entre sindicatos del sector para formarse en distintas materias consideradas como importantes – desde derecho laboral

¹¹⁵ Sobre este punto, por ejemplo, el año 2018 los sindicatos que conforman la Unión de la Agroindustria, junto a otras organizaciones como ANAMURI, la Red de Acción en Plaguicidas de Chile y el Observatorio Latinoamericano de Conflictos Ambientales, demandaron al Servicio Agrícola Ganadero (SAG) la prohibición del cancerígeno herbicida glifosato de Bayer/Monsanto. Se trataría de ‘Plaguicidas Altamente Peligrosos’ perjudiciales tanto para la salud de los trabajadores como para el medioambiente – contaminación del aire, suelos, aguas y alimentos -.

¹¹⁶ Fundamental ha sido el rol que desempeñado la organización de ANAMURI para colaborar en la formación de los dirigentes de la Unión del Agroindustria en estas problemáticas.

hasta caracterización productiva del sector -. Por otra parte, esta instancia busca sentarse a negociar con los gremios de viñateros – principalmente la Asociación de Vinos de Chile – condiciones laborales del sector, además de otras problemáticas relevantes como los plaguicidas, el Estatuto Temporero, entre otras. Hasta el minuto ha habido tan sólo una reunión de la Mesa del Vino en la que participó activamente el investigador y los dirigentes de los principales sindicatos de las tres viñas más grandes del país. En ella los trabajadores se conocieron entre sí y compararon sus contratos colectivos para conocer las condiciones de trabajo de las otras grandes viñas. Todo indica que pronto se realizará una segunda reunión, por lo que existen ánimos de seguir colaborando y fortaleciendo esa organización.

En suma, el Sindicato Unificado tiene múltiples desafíos para fortalecer su poder asociativo y social y, de este modo, avanzar en la disputa con el *management* por la hegemonía de las relaciones laborales. En esta lucha cotidiana cada una de las partes despliega prácticas y estrategias para contrarrestar la influencia de la otra. Si bien la compañía cuenta, por razones estructurales, con mucho más poder y recursos que el sindicato, este último ha logrado hasta el momento empujar y desplazar la frontera del control para favorecer sus intereses y, al mismo tiempo, conservar espacios de autonomía crítica frente al *management*. En este sentido, la resistencia organizada dentro de la compañía abre una oportunidad fundamental para que nuevos trabajadores ingresen a sus filas y permitan equilibrar la balanza de poderes existente en la compañía. Se trata de una alternativa histórica no sólo dentro de la compañía, sino también en un contexto chileno y agroindustrial en donde la precarización del trabajo y la atomización sindical forman parte de la norma.

Conclusiones

1. Principales hallazgos

En esta investigación se relevan hallazgos interesantes que permiten entender que el éxito económico de la multinacional vitivinícola estudiada no descansa solamente en factores externos de economía política¹¹⁷, sino que también en aspectos organizacionales internos claves. Tal es el caso de la organización del control en torno a los procesos de trabajo estratégicos en la cadena de valor del vino, lo que ha permitido que la compañía aumente la productividad de los trabajadores y garantice una alta cantidad y calidad de exportaciones en los últimos años.

Así es como el foco de esta investigación está puesto en los mecanismos de control de los procesos de trabajo en tanto fuentes de beneficios para la empresa. Desde la Teoría de Procesos de Trabajo, se parte del supuesto de que los mecanismos de mercado no son suficientes para garantizar la valorización del capital. De ahí el rol que asume el *management* para gestionar los procesos de trabajo, buscando intensificar los ritmos de trabajo, evitar prácticas laborales disfuncionales y contrarrestar potenciales espacios de resistencia frente a los intereses de la compañía.

¿Cuáles son los hallazgos fundamentales que permiten comprender la operación de este régimen de control? En primer lugar, éste descansa en dos principios toyotistas fundamentales (Coriat, 1998) que dificultan la emergencia de formas organizadas y transversales de resistencia de parte de los trabajadores.

Por un lado, se encuentra el principio de fragmentación o descentralización de los procesos de trabajo de la cadena de valor directamente controlada por la compañía, y, por otro, el de externalización de funciones secundarias. El primer principio se traduce en la separación física, organizacional y jurídico-financiera de los principales centros de trabajo de la compañía. Así es como viñedos, bodegas de vinificación, centros de embotellado y centros logísticos se ubican en distintos lugares y obedecen a estructuras de gestión y financiación

¹¹⁷ Como el hecho de contar con políticas de Estado favorables a sus intereses, regulaciones laborales poco restrictivas, acceso a fuentes internacionales de financiación, entre otros.

diferenciadas según las diversas marcas comerciales de la compañía y en función de las particulares características de los procesos de trabajo. Esta estructura permite organizar de manera más eficiente el control de los procesos de trabajo y, de paso, aislar y atomizar a los trabajadores de los distintos centros de trabajo - y a sus respectivas formas de organización sindical -.

El principio de externalización, por su parte, se manifiesta en la diferenciación jerárquica entre trabajadores de primera y segunda categoría o estatus, vale decir, operarios de planta y trabajadores periféricos – temporeros o subcontratados - que cuentan con condiciones laborales más precarias que los primeros. Esta diferenciación permite construir un sistema normativo de control de expectativas respecto a los trabajadores periféricos, cuyas aspiraciones de movilidad a puestos de trabajo estables y menos precarios conlleva imperativos de esfuerzos y lealtades funcionales a los intereses corporativos. De este modo, la externalización no sólo permite dividir a diferentes perfiles de trabajadores – radicalizando las mencionadas consecuencias del principio de fragmentación -, sino que además gatilla, con éxito relativo, un proceso de fidelización entre los precarios trabajadores subcontratados y temporeros.

Si los principios de fragmentación y externalización conforman los marcos generales de la organización del control en la compañía, ésta también se adapta a las características y dinámicas particulares de los diversos procesos de trabajo que forman parte de la cadena de valor del vino. Para ello, la empresa despliega un amplio abanico de mecanismos de control en los distintos lugares de trabajo, que van desde formas directas, arbitrarias y simples de control hasta mecanismos normativos, tecnológicos y burocráticos más sutiles e indirectos.

En esta línea, y tal como se plantea en la hipótesis de estudio, entre más tecnificada y compleja es la organización del proceso de trabajo, más sutiles e indirectos son los mecanismos de control que se implementan. En los centros industriales de embotellado y logística existen complejos sistemas de supervisión, incentivos, promociones, y evaluaciones que configuran, en términos de Edwards (1978), modalidades más estructurales y discretas de control en comparación a las bodegas de vinificación, donde rigen lógicas autoritarias y directas de control encarnadas en la figura del Enólogo. Los trabajadores periféricos, por su

parte, se encuentran más afectos que los trabajadores de planta a dinámicas de control simple y prácticas de malos tratos de parte de jefaturas y supervisores.

Sin embargo, hallazgos relevantes del estudio permiten complejizar la evidencia que respalda esa hipótesis. En procesos de trabajo que tienen menor complejidad técnica y organizacional, como el caso de los viñedos, no operan exclusivamente mecanismos simples y arbitrarios de control directo. En este sentido, y a contrapelo de lo que señalan algunos estudios (Baeza et al., 2017), en la agroindustria no sólo están en juego las viejas prácticas coercitivas y de amedrentamiento a los trabajadores. La modernización organizacional del sector, y en particular en la compañía, ha reestructurado los viejos sistemas de control tornándolos más sutiles y complejos, aunque manteniendo ciertos elementos tradicionales. En términos de Medina Echavarría (1973), la estructura tradicional ha logrado permear la modernización de la corporación, lo que se refleja en modalidades de control relativamente exitosas a la hora de intensificar el trabajo agrícola y producir mayor excedente.

Tal es el caso de las prácticas de ‘trato’ que, en tanto sistemas informales de compensaciones, funcionan como intercambio de dones entre trabajadores temporeros y supervisores en los viñedos de la compañía. Este sistema tiene su origen en las viejas prácticas paternalistas y autoritarias de la vieja hacienda chilena, basadas en un sistema a destajo lejos de las jornadas laborales regulares que hoy se conocen. Sin embargo, en un nuevo contexto de modernización, proletarización y mayor regulación laboral, esta institución adquiere nuevos ribetes: se respetan las jornadas y las relaciones laborales ya no descansan únicamente en prácticas abusivas de supervisión y dirección de tareas.

Esta modalidad de control indirecto consiste básicamente en la asignación diferenciada de compensaciones según los ‘méritos’ que, de acuerdo con los supervisores, hayan tenido los temporeros. Sólo los trabajadores que responden con compromiso y buen desempeño en el trabajo pueden obtener favores o regalías de sus supervisores y de los administradores de fundo. Bajo un sentimiento de deuda emocional permanente, los trabajadores ‘premiados’ internalizan el imperativo moral de responder a sus patrones con permanente dedicación y esfuerzo. Este sistema de control permite que estos trabajadores aumenten su rendimiento sin darse cuenta de las lógicas productivistas y competitivas en las que se ven inmersos. En

términos de Burawoy (2012a) se oscurecen las relaciones de explotación favoreciendo dinámicas de consentimiento.

Finalmente, cabe señalar que, si bien el régimen de control ha sido eficiente en producir conformidad y consentimiento entre los trabajadores de los distintos centros laborales de la compañía, también se identificaron relatos de prácticas disfuncionales y resistentes. En el largo plazo, diversos sentimientos de injusticia han llevado a prácticas de resistencia organizada entre operarios de planta que, representadas en la figura del Sindicato Unificado, han logrado ir más allá de las diferencias entre los diferentes procesos de trabajo, apuntalando procesos de redefinición de las fronteras de control. Esto ha significado la apropiación sindical de espacios simbólicos e identitarios de resistencia con un carácter autónomo y crítico a los intereses de la empresa. Sin embargo, también ha abierto una nueva oportunidad para el *management* de modernizar los mecanismos de control ya existentes y diseñar modalidades más sutiles y eficientes de control.

Por lo mismo, y como discutió el investigador con los dirigentes sindicales a lo largo del estudio, resulta fundamental que el Sindicato Unificado se siga fortaleciendo y constituyendo como una herramienta de poder para los trabajadores. En este sentido, uno de sus principales desafíos actuales radica en continuar fortaleciendo sus recursos de poder asociativo (Silver, 2005; Wright, 2000) y, para ello, resulta fundamental que se incorporen a las filas de la organización las franjas excluidas de trabajadores periféricos que ocupan las posiciones más precarias de la cadena de valor. Esto puede constituir un avance sustantivo para superar las trabas de control que interpone la empresa, bajo la diferenciación jerárquica entre trabajadores de primera y segunda categoría.

2. Discusiones centrales

Estos hallazgos señalados abren diversas y amplias discusiones. En primer lugar, y retomando lo señalado en la introducción, dentro del campo de los estudios laborales críticos en Chile se busca abrir una nueva agenda de investigación que, más allá de las tradicionales discusiones en torno a precariedad laboral y sindicalismo, ponga sobre la mesa las relaciones laborales que se construyen en los centros de trabajo. El problema es que la escasa evidencia que existe al respecto está hegemonizada por los estudios organizacionales – que se centran en los problemas de culturas organizacionales y gestión de recursos humanos –, los cuales

tienen un alcance restringido a la hora de comprender cuáles son los mecanismos a través de los cuales la corporación se apropia de plusvalor en el trabajo. En el fondo, la reflexión general en torno a las culturas organizacionales autoritarias, paternalistas o individualistas existentes en los centros de trabajo del país dice bien poco sobre cuáles son las modalidades generales y los mecanismos particulares de apropiación del trabajo excedente por parte del *management*.

En línea con lo planteado por Willmott (2003), en esta investigación se asume que el problema de la 'eficacia organizacional' no es un fin en sí mismo, sino que responde al modelo de negocio que subyace a la gestión del trabajo. En este sentido, si se demuestra que las relaciones laborales de determinados lugares de trabajo son de carácter autoritario o paternalista, también es menester arrojar evidencia en torno a cómo ese tipo de relaciones se traducen en beneficios para la compañía. Esta investigación busca ir en esa línea, poniendo de relieve los mecanismos de control específicos que operan en los distintos lugares de trabajo y el nivel variable de eficacia que puedan tener para extraer plusvalor. Así, por ejemplo, las culturas organizacionales de carácter burocrático que existen en las plantas industriales de la vitivinícola estudiada se traducen en específicos mecanismos de control técnico-burocrático que, a través de líneas automatizadas de producción y un amplio sistema de incentivos económicos y simbólicos, favorecen prácticas de competencia grupal y consentimiento individual en las distintas áreas de la planta.

Esto conduce a una segunda discusión relevante: el problema de las subjetividades que se construyen en los centros de trabajo. Más que analizar el problema de las identidades laborales, cuestión amplia y compleja que requiere abordar múltiples aristas sociales, en esta investigación se priorizó la comprensión de los repertorios de respuesta a la organización del control. ¿Cómo reaccionan los trabajadores frente a la gestión del trabajo en la corporación? Desmarcándose de la Teoría de Procesos de Trabajo, en este estudio se argumenta que las respuestas son múltiples y diversas, y muchas veces conllevan contradicciones y tensiones no resueltas.

Esto es fundamental, pues permite entender que las respuestas al control corporativo son más complejas y flexibles que una taxonomía prefijada según la cual la resistencia y el consentimiento serían prácticas mutuamente excluyentes entre sí. Si para Burawoy (1979)

las malas conductas en el trabajo en realidad corresponden prácticas de consentimiento con el *management*, para Ackroyd y Thompson constituirían terrenos fértiles para la resistencia. Así es como los estudios de procesos de trabajo se han tendido a fragmentar entre quienes problematizan el consentimiento y quienes estudian la resistencia al control. En esta investigación, en cambio, se demuestra que muchos de los trabajadores que entran en dinámicas o prácticas de consentimiento respecto a la organización del control también participan activamente en dinámicas de resistencia organizada – lideradas por el Sindicato Unificado -.

Pero entonces, ¿cómo se puede definir consentimiento o resistencia? ¿Cómo se pueden distinguir tales categorías entre sí? En esta investigación se muestra que las percepciones de (in)justicia en el trabajo son fundamentales para comprender la resistencia (Kelly, 1998). No se puede hablar de resistencia propiamente tal sin considerar los sentidos críticos que se les atribuyen a los comportamientos y acciones de los trabajadores. A diferencia de las malas conductas y las formas de consentimiento, la resistencia responde a sentimientos de injusticia en el trabajo cuya responsabilidad se le atribuye al *management*, por lo que tienen un componente de reflexividad crítica de parte de los sujetos. Las prácticas de consentimiento, por su parte, muchas veces no tienen tanto que ver con idearios de justicia en el trabajo pues operan en un nivel prerreflexivo. Los trabajadores se incorporan a dinámicas sociales que pueden ser ‘juegos’ a lo Burawoy (1979) – como se muestra en las plantas industriales - o formas de intercambio de favores – como se muestra en los viñedos -, que responden a lógicas productivistas que terminan favoreciendo a los intereses corporativos.

En tercer lugar, cabe señalar que, inserta en la tradición de estudios de procesos de trabajo, esta investigación busca ir más allá de los estudios de caso propios de este campo, centrados exclusivamente en centros de trabajo particulares. La idea es problematizar los regímenes de control que operan a nivel corporativo, considerando los diversos procesos de trabajo estratégicos en la cadena de valor del vino controlada directamente por la compañía. De ahí que, a diferencia los estudios laborales sobre el sector agroindustrial - generalmente centrados en la figura de los trabajadores temporeros agrícolas -, en este estudio se consideren a todos los actores involucrados directamente en los encadenamientos productivos de la industria del

vino: operarios y temporeros agrícolas, operarios y temporeros de bodegas de vinificación, operarios y subcontratados de plantas industriales.

Dicho esto, cabe preguntarse: ¿qué régimen de trabajo impera en la compañía? En primera instancia, se podría pensar en una organización dual de control que, siguiendo los aportes de Burawoy (1985; 2014) y otros autores (Nichols et al., 2004; Thompson y Van den Broek, 2010), involucra un régimen de fábrica tanto hegemónico como despótico. Por un lado, los operarios y empleados de planta de la empresa se insertarían en un régimen hegemónico que, bajo el amparo de una gran empresa con poder oligopólico de mercado, cuenta con sistemas de protección social, amplias estructuras de incentivos, sistemas de reclamos y sugerencias, mercados internos que permiten realizar carreras en la compañía, un aparato de negociaciones colectivas de carácter relativamente simétrico y organizaciones sindicales robustas que protegen a los trabajadores de despidos arbitrarios y reducciones salariales. Por otro lado, para el caso de los temporeros y subcontratados imperaría un régimen despótico basado en la desprotección frente a los vaivenes de un mercado altamente competitivo, alta inestabilidad, precarias condiciones laborales, modalidades de control basadas en la coerción y el miedo al despido, y bajo poder de negociación debido al alto desempleo y las bajas regulaciones laborales. Estos trabajadores sufrirían, en términos de Thompson (2016), la más férrea disciplina de mercado.

Pese a que parte de estos postulados permiten interpretar en un sentido amplio la organización del control en la compañía, se deben tomar en cuenta algunas consideraciones. Primero, la conceptualización de ‘régimen de fábrica’ también aborda aristas de economía política que, en el caso chileno, de ninguna manera se acercarían al modelo hegemónico de fábrica¹¹⁸. En Chile no existe una regulación político-estatal proteccionista que permita garantizar la

¹¹⁸ Se debe señalar que algunos referentes de la Teoría de Procesos de Trabajo, como Paul Thompson (2011; 2016), señalan que esta idea de régimen hegemónico tendría poco sentido en el contexto actual de Estados Unidos y el Reino Unido, donde todas las posiciones de trabajo viven grados importantes de incertidumbre laboral. El propio Burawoy (2012b) reconoce posteriormente que muchos de los hallazgos de su obra clásica *‘Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism’*, dejan de tener asidero empírico en un contexto de crisis del régimen hegemónico de producción bajo los procesos de desindustrialización y mercantilización en el capitalismo tardío. De ahí que el autor haya desarrollado posteriormente la noción de ‘despotismo hegemónico’ (Burawoy, 1985).

reproducción de la fuerza de trabajo y, además, limitar la dominación gerencial en los centros de trabajo. Por más que los trabajadores de planta cuenten con mayores resguardos sociolaborales que los periféricos, ambos perfiles se insertan en el mismo contexto de legislación laboral restrictiva.

Segundo, varios elementos del régimen dual – hegemónico y despótico - deben ser matizados. En cuanto al hegemónico, se debe señalar que los operarios permanentes de las plantas industriales efectivamente cuentan con amplios beneficios materiales y simbólicos, pero las estructuras de incentivos, mercados internos y sistemas de reclamos se van tornando más inefectivas en los otros centros de trabajo – viñedos y bodegas de vinificación -. Las modalidades normativas de control basadas en la ‘autonomía responsable’ (Friedman, 1977) tienden a presentarse como meros discursos gerenciales que son percibidos con distancia crítica y cinismo por los trabajadores. En este sentido, la producción de consentimiento entre los operarios permanentes de los distintos centros de trabajo de la compañía es parcial y ampliamente tensionada. Como ya se ha señalado, existen muchas fisuras en este régimen ‘hegemónico’ que dan lugar a prácticas anómicas y de resistencia entre los trabajadores.

Por otra parte, la amenaza de venta o cierre de centros de trabajo determinados – como plantas industriales o bodegas de vinificación – es algo que ha afectado a esta fuerza de trabajo permanente – especialmente en los últimos años de reestructuración interna -, lo cual recuerda al régimen de trabajo que Burawoy (1985) denominó como ‘despotismo hegemónico’. Factores de mercado que tienen que ver con la alta competencia del sector vitivinícola pueden afectar los puestos de trabajo de los operarios permanentes.

En cuanto al régimen despótico, efectivamente los trabajadores periféricos de la compañía – subcontratados y temporeros – viven en condiciones laborales precarias y asumen posiciones laborales altamente inestables debido al carácter mucho más competitivo del mercado de las cadenas de suministro y a la escasa protección ofrecida desde el aparato estatal. Sin embargo, como se señala anteriormente, esto no equivale a señalar que las modalidades de control se basan en prácticas exclusivamente coercitivas de parte del *management*. Así es como se identificaron mecanismos y aristas de control indirecto que gatillan dinámicas de consentimiento entre los trabajadores, como el sistema de trato entre temporeros de las viñas. Volviendo una vez más sobre los aportes de Medina Echavarría (1963; 1973), este sistema

de trato permite ilustrar claramente cómo los elementos tradicionales se acoplan a los procesos de modernización de la organización del control de la compañía. Se trata de una fórmula que, si bien puede constituir una tensión no resuelta en la gestión corporativa, hasta el momento ha permitido que la compañía se adapte exitosamente a las culturas organizacionales existentes en la agroindustria chilena, controlando de manera eficiente a su fuerza de trabajo.

En definitiva, la organización del control imperante en la compañía estudiada se basa en los principios de fragmentación y externalización referidos más arriba: cada proceso de trabajo y perfil de trabajador está sujeto a mecanismos de control específicos. Desde una perspectiva amplia, se podría plantear la existencia de un régimen de control dual dependiendo principalmente del tipo de trabajador – de planta o periférico -. Sin embargo, es importante matizar las facetas que asumiría este régimen dual: el hegemónico tiene fisuras abiertas y elementos despóticos; y el despótico no se basa en elementos de control puramente coercitivos y tradicionales.

3. Limitantes principales y futuras líneas de investigación

En el curso de esta investigación se fueron presentando una serie de desafíos teóricos, empíricos y metodológicos que permiten abrir nuevas preguntas y líneas de estudio para la posteridad.

En términos teóricos, se deben consignar dos puntos. Primero, todavía falta profundizar en el análisis realizado sobre subjetividades laborales en tanto respuestas a la organización del control en la compañía. Por cuestiones de priorización analítica, los elementos generacionales, de género, raza, nacionalidad, geográficos e inclusive de clase no son suficientemente tratados en esta investigación. Futuras líneas de investigación sobre procesos de trabajo deben ir avanzando hacia la integración de enfoques sociales interseccionales, pues ese camino puede arrojar claves importantes al momento de comprender cómo opera el régimen de control en determinadas corporaciones o sectores económicos.

En segundo término, si bien se pretende extender el alcance de los estudios de procesos de trabajo, problematizando sobre control y repertorios de respuesta a lo largo de la cadena de valor del vino, todavía se plantean muchos desafíos para articular este tipo de discusiones

con reflexiones más amplias sobre mercados laborales y la economía política a nivel nacional y regional. Como señala Thompson (2013), enfoques más amplios como el de Redes Globales de Producción o Cadenas Globales de Valor sin duda pueden servir como ejes de articulación analítica para contextualizar el análisis de procesos de trabajo con los regímenes de acumulación capitalista existentes.

Este último aspecto va de la mano con limitaciones de corte empírico. El carácter exploratorio de este estudio de caso, que se centra en sólo una multinacional de la industria del vino, junto a la falta de estudios sobre procesos de trabajo en Chile, impiden reflexionar a nivel general sobre estas materias. Así es como urge institucionalizar una línea de estudios sobre procesos de trabajo que, vinculada a marcos más amplios de economía política, permitan disputar el campo de estudios de centros de trabajo hegemónico hasta el momento por los estudios de identidades laborales, culturas organizacionales y gestión de recursos humanos.

Desde una arista metodológica, también se debe reconocer que falta mayor evidencia etnográfica para respaldar algunos de los hallazgos e hipótesis señaladas en la investigación. Tal es el caso de las consecuencias que tiene el sistema del ‘trato’ en los viñedos y de las prácticas de consentimiento productivista en la planta industrial – centros de embotellado y logística -. Por razones de factibilidad no se pudo seguir la tradición etnográfica de gran parte de los estudios de procesos de trabajo, donde los investigadores entran a trabajar en la compañía para observar en primera persona las dinámicas laborales existentes en los centros de trabajo. Recuperar esta tradición puede permitir abordar con mayor profundidad este tipo de problemáticas sociológicas que son difíciles de aprehender utilizando los tradicionales instrumentos de producción de información – encuestas, entrevistas, grupos de discusión, revisión de documentos, entre otros -.

Finalmente, cabe señalar la importancia de revitalizar los estudios militantes en el campo del trabajo. Este estudio pretende seguir esa línea, toda vez que el investigador se involucró activamente con los dirigentes sindicales para discutir colectivamente materias relativas a la problemática de la investigación, además de los desafíos que tiene actualmente el Sindicato Unificado. Sin embargo, en muchos casos estos espacios de discusión se vieron restringidos por falta de tiempo y recursos. En un contexto de continua precarización del trabajo en Chile, resulta imperativo aprovechar las oportunidades que se presenten para colaborar con el

fortalecimiento de aquella franja del mundo sindical que se encuentra comprometida con la transformación de las condiciones de trabajo en el país.

Bibliografía

- Abarca, N, Majluf, N. y Rodríguez, D. (1998). *Identifying Management in Chile*, International Studies of Management y Organization, 28(2), 18-37.
- Abramo, L., Montero, C. y Reinecke, G. (1997). Cambio tecnológico, encadenamientos productivos y calificaciones del trabajo en Chile: un balance. En: M. N. y M. Gallart, ed. *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*. Montevideo: CINTERFOR/OIT/Red Lat. Educación y Trabajo, pp. 145-191.
- Ackroyd, S. y Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehaviour*. London: Sage
- Agacino, R. (2007). *Pasado y presente: los trabajadores una vez más*. Santiago: CEME.
- Agacino, R., Rivas, G. y Wormald, G. (1995). La industria chilena después del ajuste: Evaluación y perspectivas. En: R. Agacino, G. Rivas y G. Wormald, edits. *La industria chilena: Ajuste, evolución, innovaciones y perspectivas*. Santiago: OIT, pp. 1-40.
- Aglietta, M., & Breton, R. (2001). Financial systems, corporate control and capital accumulation. *Economy and Society*, 30(4), 433-466.
- Aguilar, O. (2017). Introducción. En O. Aguilar, H. Henriquez, y D. Pérez. *Huelgas Laborales en Chile*. Santiago: Editorial Universitaria
- Angell, A. (1974). *Partidos políticos y movimiento obrero en Chile: Desde los orígenes hasta el triunfo de la Unidad Popular*. Primera ed. México D.F.: Ediciones Era.
- Antunes, R. (2005). Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y negación del trabajo. Buenos Aires: Herramienta ediciones.
- Araujo, K. (2013). La igualdad en el lazo social: procesos sociohistóricos y nuevas percepciones de la desigualdad en la sociedad chilena. *Dados-Revista de Ciências Sociais*, 56(1), 109-132.

- Araujo, K. (2014). La desmesura y sus sujetos: el trabajo en el caso de Chile. En A. Streher y L. Godoy (Eds.). *Transformaciones del Trabajo, Subjetividad e Identidades*. Santiago: RIL, pp. 277-298.
- Araujo, K. (2016). *El miedo a los subordinados. Una teoría de la autoridad*. LOM ediciones, Chile.
- Aravena, A., y Núñez, D. (2009). *El renacer de la huelga obrera en Chile*. Santiago de Chile: Ocho Libros.
- Arrau, G. P. (2008). Gestión de recursos humanos en el contexto social y cultural chileno. *라틴아메리카연구*, 21(1), 65-95.
- Atzeni, M. (2009). Searching for injustice and finding solidarity? A contribution to the mobilisation theory debate. *Industrial Relations Journal*, 40(1), 5-16.
- Rivas, F. B., Sierralta, R. M., & Peñaloza, J. O. (2017). Solidaridad, Territorio y Coerción. Explicando la ausencia de conflicto en los trabajadores agroindustriales precarizados de la región del Maule, Chile. *Mundo agrario*, 18(37), 1-19.
- Baño, R. (2003). *La Unidad Popular treinta años después*. Santiago: LOM Ediciones.
- Barbero, M. I. (2018). Las multinacionales chilenas: contextos, trayectorias, estrategias. En *Empresas y empresarios en la historia de Chile: 1930-2015*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria, pp. 235-284.
- Barozet, E. (2006). El valor histórico del pituto: clase media, integración y diferenciación social en Chile. *Revista de sociología*, (20).
- Barozet, E., y Fierro, J. (2011). *Clase Media en Chile, 1990-2011: Algunas Implicancias Sociales y Políticas*. Publicaciones, Oficina Chile, Serie de Estudios No. 4. Konrad-Adenauer-Stiftung.
- Becker, H. (2011). *Los trucos del oficio. Cómo conducir su investigación en ciencias sociales*. Editorial Siglo XXI, México D.F.
- Beetham, D. (1991). *The legitimation of power*. Palgrave macmillan, UK.

Behrens, M., Hamann, K., & Hurd, R. W. (2004). Conceptualizing labour union revitalization. ILR Collection at DigitalCommons@ILR, Cornell University.

Bengoa, J. (1983). *El campesinado chileno después de la reforma agraria*. Santiago: Ediciones Sur.

Berdegú, J. Jara, E. Modrego, F. Sanclemente, X. y Schejtman, A. (2010). *Comunas Rurales de Chile*. Documento de Trabajo N°60, Santiago: RIMISP.

Bies, R.J. and Moag, J.F. (1986) Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., Eds., *Research on Negotiations in Organizations, Vol. 1*, JAI Press, Greenwich, p. 43-55.

Boltanski, L., y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal ediciones.

Boltanski, L. (2011). *On Critique: A Sociology of Emancipation*. Cambridge, UK ; Malden, MA: Polity.

Bolton, S. C. (2004). *Emotion management in the workplace*. Palgrave Macmillan.

Boreham, P., Parker, R., Thompson, P. y Hall, R. (2007). *New technology @ work*. Routledge, London.

Bourdieu, P. (2000). *La huelga y la acción política*. Editorial Istmo, Madrid.

Bourdieu, Pierre. (1999). *La miseria del mundo*. Ediciones Akal, Madrid.

Bourdieu P (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Braverman, H. (1982). *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*. México D.F.: Editorial Nuestro Tiempo.

Brighton Labour Process Group (1997). The capitalist labour process. *Capital y Class N°1*, 3-43.

Brook, P., y Darlington, R. (2013). Partisan, scholarly and active: arguments for an organic public sociology of work. *Work, Employment and Society*, 27(2), 232–243.

Burawoy, M. (1985). *The politics of production: Factory regimes under capitalism and socialism*. Verso Books.

Burawoy, M. (1989). *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Burawoy, M. (1998). The Extended Case Method. *Sociological Theory*, 16(1), 4–33.

Burawoy, M. (2012). The roots of domination: beyond Bourdieu and Gramsci. *Sociology*, 46(2), 187-206.

Burawoy, M. (2012b). Manufacturing Consent revisited. *Nueva Revista de Trabajo. La nouvelle revue du travail.*, 1.

Burchell, B., Sehnbruch, K., Piasna, A., & Agloni, N. (2013). The quality of employment and decent work: definitions, methodologies, and ongoing debates. *Cambridge journal of economics*, 38(2), 459-477.

Burrell, G., y Morgan, G. (2006). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Aldershot, Gower.

Bustos, J., Peña, J. y Willington, M. (2007). *Propiedad extranjera y especialización productiva en la industria del vino en Chile*. Documento de Trabajo, ILADES-Universidad Alberto Hurtado.

Cardoso y Faletto (2002). *Dependencia y desarrollo en América Latina*. Siglo XXI Editores, México D.F.

Castillo, A. y García, C. (2016). Gatopardismo en el proyecto de reforma laboral. En Ruiz, F. *Panorámica del Trabajo en el Chile Neoliberal*, Editorial Universitaria.

Castillo, A. y Ratto, N. (2018). *Teorías del proceso de trabajo. Una revisión de su desarrollo y de las nociones de control y resistencia*. Documento de Trabajo No. 11, Fondecyt 1150860 y CIPSTRA, Chile.

Calderón, M. (2014). *Neoliberalismo, territorios agrarios y clases sociales*. Tesis para optar al grado de Magíster en Ciencias Sociales mención Sociología de la Modernización ed. Santiago: Universidad de Chile.

Callaghan, G., & Thompson, P. (2001). Edwards revisited: technical control and call centres. *Economic and industrial Democracy*, 22(1), 13-37.

Campusano, K., Gaudichaud, F., Osorio, S., Seguel, P., y Urrutia, M. (2017). Conflictividad laboral y politización en los procesos de trabajo. Una propuesta teórica para el análisis de la trayectoria reciente del movimiento sindical chileno. *Nuevo Mundo Mundos Nuevos* [En línea].

Canales, M. (2005). La nueva ruralidad en Chile: apuntes sobre subjetividad y territorios vividos. En PNUD-GABINETE, Gobierno de Chile, *Seminario Chile rural: Un Desafío para el Desarrollo Humano*. Temas de Desarrollo Humano Sustentable, N° 12, 33-39.

Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios*. LOM ediciones, Santiago.

Caro, P. (2012). Magnitud y características de la participación laboral en el empleo temporal agrícola en Chile". *Si Somos Americanos*, 12 (2), 51-83.

Caro, P. (2013). Regiones Agroindustriales en Chile: Diagnóstico y desafíos para mejorar la calidad del empleo, desde una perspectiva de género. En: Israel, R. y Villagrán, M. *Para un Chile más justo. Ideas para fortalecer las regiones y las comunas*. Universidad Autónoma de Chile y RIL Editores. Santiago.

Caro, P. (2014). Transformaciones productivas e inserciones laborales de trabajadores/as del vino, en valles de Chile y Argentina. *Revista latina de Sociología*, 3: 54-74. ISSN: 2253-6469.

Castel, R. (2010). *El ascenso de las incertidumbres. Trabajo, protecciones, estatuto del individuo*. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

Castells, M. (2004). *La era de la información: economía, sociedad y cultura (Vol. 3)*. Madrid: Siglo XXI editores.

- CEDEM (2005). *Empleo y condiciones de trabajo en la producción de uva de exportación en el valle de Copiapó*. Copiapó: Dirección del Trabajo.
- Cohen-Charash, Y., y Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Coller, X. (2000). *Cuadernos Metodológicos. Estudio de casos*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Coriat, B. (1982). *El taller y el cronómetro*. Madrid: Siglo XXI editores.
- Coriat, B. (1998). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Madrid: Siglo XXI editores.
- Chandler, D. (2007). *Analysing Structures*. In: *Semiotics. The Basics*. Second Edition London: Routledge, pp. 83-123.
- Chonchol, Jacques. La reforma agraria en Chile (1964-1973). *El Trimestre Económico*, vol. 43, no. 171(3), 1976, pp. 599–623.
- Cid, B. (2001). *Sociedad de riesgo y nueva ruralidad*. Santiago: Tesis para optar al grado de Magíster en Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- Collinson, D. L. (2003). Identities and insecurities: Selves at work. *Organization*, 10(3), 527-547.
- Collinson, D. (2014). Dichotomies, dialectics and dilemmas: New directions for critical leadership studies? *Leadership*, 10(1), 36–55.
- CONICYT (2007). *El sector vitivinícola en Chile: Capacidades de investigación y áreas de desarrollo científico-tecnológico*. Santiago: Gobierno de Chile.
- Crispi, J. (1982) *El agro chileno después de 1973: Expansión capitalista y campesinización pauperizante*. *Revista Mexicana de Sociología*, N° 44, pp. 133-166.
- Crouch, C. (2011). *The strange non-death of neoliberalism*. Polity Press, Cambridge, UK.

Dahse, F. (1979). *El mapa de la extrema riqueza: los grupos económicos y el proceso de concentración de capitales*. Santiago: Editorial Aconcagua.

De la Garza, E. (2001). Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo. En J. Neffa, y E. De la Garza (Edits.), *El trabajo del futuro. El futuro del trabajo*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO.

De la Garza, E. (2002). Flexibilidad laboral en América Latina. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. N°6.

De la Garza, E. (2011). La revitalización del debate del proceso de trabajo. *Revista Latinoamericana de estudios del trabajo*. N° 16.

De la Garza, E. (2013). *Trabajo no clásico y flexibilidad laboral*. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. N° 18.

De la Garza, E. y Neffa, J. C. (Edits.) (2010). Introducción. *Trabajo y modelos productivos en América Latina*. CLACSO, Buenos Aires, Argentina.

Deshpandé, R., Herrero, G. y Reficco, E. (2008) *Concha y Toro*, Harvard Business School, 0-509-018, pp. 1-24.

Díaz, Á., (1995). *La industria chilena entre 1970-1994: de la sustitución de importaciones a la segunda fase exportadora*. Santiago: CEPAL.

Dirección del Trabajo (2015). *Anuario estadístico 2014*. Santiago, Chile.

DIRECON (2018). *Informe Anual de Comercio Exterior*. Capítulo 1. Exportaciones de mercancías: sectores y mercados. Santiago de Chile.

Durán, G. (2016). *Reforma Laboral, ¿ampliando coberturas? Trabajadores/as excluidos/as de la negociación colectiva*. Documento de Trabajo, Fundación Sol, Santiago.

Durán, G. y Kremerman, M. (2015). *Los verdaderos sueldos en Chile. Panorama actual del valor trabajo utilizando la Encuesta NESI*". Documento de Trabajo, Fundación SOL, Santiago.

Durán, G., y Gálvez, R. (2016). Sindicatos pulverizados: Panorama actual y reflexiones para la transformación. *Ideas para el buen vivir*, N°7. Documento de Trabajo, Fundación Sol

Echeverría, M. (2013). Subcontratos. La “vía chilena” a la flexibilidad laboral y el nuevo sindicalismo. En J. Ossandón, y E. Tironi, *Adaptación: La empresa chilena después de Friedman*. Santiago: Ediciones UDP.

Edward, P. K., y Scullion, H. (1982). *The social organization of industrial conflict: Control and resistance in the workplace*. Oxford: Basil Blackwell, 265–277.

Edwards, P. (1990). *El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*. Madrid: Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Laboral.

Edwards, R. C. (1978). The social relations of production at the point of production. *Insurgent Sociologist*, 8(2-3), 109-125.

Elvira, M. y Dávila, A. (2005). Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina. *Universia Business Review*, N°5, 28-45.

Falabella, G. (1990) *Trabajo temporal y desorganización social*. Revista Proporciones N°18, pp. 251-268.

Faletto, E. (2008). *Chile: transformaciones económicas y grupos sociales (1973-1986)*. En Enzo Faletto, *Obras Completas (Vol. I)*. Editorial Universitaria, pp. 225-278

FAO (2012). *Guiding principles for responsible contract farming operations*. Roma: Rural Infrastructure and Agro-Industries Division.

Fazio, H. (2005). *Mapa de la extrema riqueza al año 2005*. Santiago: LOM ediciones.

Fazio, H., y Parada, M. (2010). *Veinte años de política económica de la Concertación*. Santiago de Chile: LOM Ediciones.

Finchelstein, D. (2012). *Políticas públicas, disponibilidad de capital e internacionalización de empresas en América Latina: los casos de Argentina, Brasil y Chile*. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet), Argentina.

Frege, C., y Kelly, J. (2004). *Varieties of unionism: Strategies for union revitalization in a globalizing economy*. Oxford University Press on Demand.

French, W. y Bell, C. (1973). *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*. New Jersey : Prentice-Hall.

Friedman, A. (1977). Responsible autonomy versus direct control over the labour process. *Capital & Class*, 1(1), 43-57.

Friedman, Andrew. (1986). Developing the managerial strategies approach to the labour process. *Capital y Class*, 10(3), 97–124.

Garretón, M. (2012). *Neoliberalismo corregido y progresismo limitado. Los gobiernos de la Concertación en Chile, 1990-2010*. Editorial ARCIS y CLACSO Ediciones, Santiago.

Gaudichaud, F. (2015). *Las fisuras del neoliberalismo chileno. Trabajo, crisis de la democracia tutelada y conflictos de clase*. Quimantú y Tiempo Robado Editoras, Santiago de Chile.

Gereffi, G. (2014) Global value chains in a post-Washington Consensus world, *Review of International Political Economy*, 21(1), 9-37.

Gergen, M. M. (1988). Narrative structures in social explanation. In C. Antaki (Ed.), *Analysing everyday explanation: A casebook of methods* (pp. 94-112). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Goffman, E. (1993). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Editorial Amorrortu, Madrid.

Gómez, S. y Echeñique, J. (1986). *Trabajadores temporeros en la agricultura moderna del chile central*. Santiago: FLACSO.

Gómez, C., y Rodríguez, J. (2006). Four keys to Chilean culture: authoritarianism, legalism, fatalism and compadrazgo. *Asian Journal of Latin American Studies*, 19(3), 43–65.

Gómez, C. y Rodríguez, J. (2009). HRM in Chile: the impact of organisational culture, *Employee relations*, 31(3), pp. 276-294.

Gouldner, A. W. (1955). Metaphysical pathos and the theory of bureaucracy. *American Political Science Review*, 49(2), 496-507.

Granovetter M (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives* 19(1): 33–50.

Greenberg, J. y Colquitt, J. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. Psychology Press, New York.

Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations [1]. *Journal of management Studies*, 24(5), 503-521.

Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.

Gutiérrez, F. (2017). Coping with Neoliberalism Through Legal Mobilization: The Chilean Labor Movement's New Tactics and Allies. En M. von Bülow y S. Donoso, *Social Movements in Chile*. Springer, pp. 191-217.

Gutiérrez, F. (2016). ¿Sindicatos sin socios, pero representativos? Ideologías de la representatividad sindical en Chile. *Polis* [En ligne], 43.

Hall, P. A., y Lamont, M. (2013). *Social resilience in the neoliberal era*. Cambridge University Press.

Harvey, D. (2007). *A brief history of neoliberalism*. Oxford University Press, USA.

Hebdon, R., y Noh, S. C. (2013). *A theory of workplace conflict development: from grievances to strikes*. *New Forms and Expressions of Conflict at Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 26–47.

Henríquez, H., y Riquelme, V. (2006). *Lejos del trabajo decente: el empleo desprotegido en Chile*. Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo.

Henríquez, R. (2016). *Sindicatos interempresa en Chile. Panorámica actual y acción sindical en sectores y casos seleccionados*. Dirección del trabajo, Chile.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.

Hyman, R. (1981). *Relaciones industriales. Una introducción marxista*. Madrid: Blume Ediciones.

Hyman, R. (2001). *Understanding European Trade Unionism: Between Market, Class and Society*. Sage, Londres.

Hodson, R. (1995). Worker resistance: An underdeveloped concept in the sociology of work. *Economic and Industrial Democracy*, 16(1), 79–110.

Honneth, A. (1997). *La lucha por el reconocimiento: por una gramática moral de los conflictos sociales*. Editorial Crítica, Barcelona.

Julián, D. (2013). *Diez Núcleos de tensión del sindicalismo en Chile. Sistematización de procesos de investigación - acción y/o de intervención social*. Congreso Pre-ALAS Pucón 2013.

Julián, D. (2014). *El sindicalismo en Chile. Panorama de sus tendencias y notas para su revitalización*. Santiago: Editorial Plaza y Valdés.

Julián, D. (2018). Precariedad laboral y repertorios sindicales en el neoliberalismo: Cambios en la politización del trabajo en Chile. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 17(1).

Julián, D. (2018). La Sociología Pública en la nueva cuestión del trabajo: sindicatos, conflicto laboral e investigación social. En Del Valle, N. (Ed.) *Transformaciones de la esfera pública en el Chile neoliberal*. RIL Editores, Santiago.

Kay, C. (1995). El desarrollo excluyente y desigual en la América Latina rural. *Revista Nueva Sociedad* N°137, pp. 60-81.

Kelloway, E. K., Catano, V. M., y Carroll, A. E. (1995). The nature of member participation in local union activities. In L. E. Tetrick y J. Barling (Eds.), *Changing employment relations: Behavioral and social perspectives* (pp. 333-347). Washington, DC, US: American Psychological Association.

Kelly, J. (1998). *Rethinking Industrial Relations: Mobilisation, Collectivism and Long Waves*, London: LSE/Routledge.

Kelly, J. (1996). Union militancy and social partnership. En P. Ackers, C. Smith, y P. Smith, *The new workplace and trade unionism*. London: Routledge.

Knights, D., y Willmott, H. (2007). Poder y subjetividad en el trabajo: De la degradación a la dominación en las relaciones sociales. En C. Fernández, *Vigilar y organizar. Una introducción a los critical management studies*. Madrid: Editorial Siglo XXI, pp. 27-65.

Korczynski, M. (2005). Skills in service work: an overview. *Human Resource Management Journal*, 15(2), 3-14.

Krarup, C. (2012) Lecciones de 30 años de exportaciones de hortalizas. *Agronomía y forestal* N°45, pp. 8-13.

Lacoste, P. (2005). El vino y la nueva identidad de Chile. *Universum (Talca)*, 20(2), 24-33.

Landerretche, O., Lillo, N., y Puentes, E. (2013). The Union Effect on Wages in Chile: A Two-Stage Approach Using Panel Data: The Union Effect on Wages in Chile. *Labour*, 27(2), 164-191.

Lara, S. (2001). Análisis del mercado de trabajo rural en México, en un contexto de flexibilización. En: N. Giarraca, ed. *¿Una nueva ruralidad en América Latina?* Buenos Aires: CLACSO, pp. 363- 382.

Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person-and work-related variables. *Journal of applied psychology*, 85(5), 799.

Lefort, F. (2010). Business Groups in Chile. En: Colpan, A. Takashi, H. y Lincoln, J. *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press.

Leiva, S., & Campos, A. (2013). Movimiento social de trabajadores subcontractados en la minería privada del cobre en Chile. *Psicoperspectivas*, 12(2), 51-61.

- León, A., y Martínez, J. (2001). *La estratificación social chilena hacia fines del siglo XX (Políticas Sociales)*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Lieberman, S., Baena, V. y Fátima, M. (2009). La expansión internacional de la industria vitivinícola chilena. Estudio empírico de los factores y nivel exportador. *Cuadernos de Gestión* 10(1) : 35-74.
- Littler, C. R. (1990). The Labour Process Debate: A Theoretical Review 1974–88. In *Labour process theory*. Springer, pp. 46–94.
- Littler, C. R., y Salaman, G. (1984). *Class at work: The design, allocation y control of jobs*. BT Batsford Limited.
- Manwaring, T., y Wood, S. (1984). The ghost in the machine-tacit skills in the labour process. *Socialist Review*, (74), 55.
- Martínez Lucio, M., y Stewart, P. (1997). The Paradox of Contemporary Labour Process Theory: The Rediscovery of Labour and the Disappearance of Collectivism. *Capital y Class*, 21(2), 49–77.
- Martínez Lucio, M. (2010). Labour process and Marxist perspectives on employee participation. In *The Oxford handbook of participation in organizations*.
- Marx, K. (2009) *Capítulo VI (inédito). Resultados del proceso inmediato de producción*.
- Marx, K. (2011). *El capital. Crítica a la economía política, Tomo I*. México D.F.: Siglo XXI Editores.
- Mauss, M. (2009). *Ensayo sobre el don. Forma y función del intercambio en las sociedades arcaicas*. Editorial Katz, Buenos Aires.
- Martinic, S. (2006). El estudio de las representaciones y el análisis estructural del discurso. En: Canales, M. *Metodologías de la investigación social*. Santiago de Chile: LOM, pp. 299-320.
- McCabe, D. (2011). Accounting for consent: Exploring the reproduction of the labour process. *Sociology*, 45(3), 430-446.

Medina Echavarría, J. (1973). *Aspectos sociales del desarrollo económico*. CEPAL, Santiago.

Medina Echavarría, J. (1963). *Consideraciones sociológicas sobre el desarrollo de económico de América Latina*. CEPAL, Santiago.

Milkman, R., y Pullman, C. (1991). Technological Change in an Auto Assembly Plant: The Impact on Workers' Tasks and Skills. *Work and Occupations*, 18(2), 123–147.

Mizala, A., y Romaguera, P. (2001). *La legislación laboral y el mercado del trabajo en Chile 1975-2000*. Santiago: Documentos de Trabajo, Serie Economía, Centro de Economía Aplicada (CEA), Universidad de Chile.

Montero, C. (1997). *La revolución empresarial chilena*. Santiago de Chile: CIEPLAN-Dolmen Ediciones.

Narbona, K., & Páez, A. (2014). La acumulación flexible en Chile: aportes a una lectura socio-histórica de las transformaciones recientes del trabajo. *Revista Pretérito Imperfecto 2014*, 140-172.

Naville, P. (1965). *Hacia el automatismo social. Problemas del trabajo y de la automatización*. Fondo de Cultura Económica, México D.F.

Naville, P. (1964). *El progreso técnico, la evolución del trabajo y la organización de la empresa*. Tratado de Sociología del Trabajo, Fondo de Cultura Económica, México D.F.

Witz, A., Warhurst, C., & Nickson, D. (2003). The labour of aesthetics and the aesthetics of organization. *Organization*, 10(1), 33-54.

Nichols, T., Cam, S., Chou, W. G., Chun, S., Zhao, W., & Feng, T. (2004). Factory regimes and the dismantling of established labour in Asia: a review of cases from large manufacturing plants in China, South Korea and Taiwan. *Work, Employment and Society*, 18(4), 663–685.

Novick, M. (2002). La transformación de la organización del trabajo. En: *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica, pp. 123-147.

Observatorio de Huelgas Laborales (OHL) (2016). *Informe anual de huelgas laborales 2015*. Centro de Estudios de Cohesión y Conflicto Social (COES), Santiago.

Observatorio de Huelgas Laborales (OHL) (2017). *Informe anual de huelgas laborales 2016*. Centro de Estudios de Cohesión y Conflicto Social (COES), Santiago.

Observatorio de Huelgas Laborales (OHL) (2018). *Informe anual de huelgas laborales 2017*. Centro de Estudios de Cohesión y Conflicto Social (COES), Santiago.

Ocampo, J.A. y Sehnbruch, K. (2015). Introducción. La calidad del empleo en América Latina”, Sección Monográfica La Calidad del Empleo en América Latina, *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 134, núm. 2, 183-186.

ODEPA (2005). *Agricultura chilena: Una perspectiva de mediano plazo*, Santiago de Chile.

ODEPA (2012). *Actualización del catastro de la agroindustria hortofrutícola chilena*, Santiago: Informe realizado por Idea Consultora.

ODEPA (2018). "Boletín del vino: producción, precios y comercio exterior". Santiago de Chile.

O'Doherty, D. (2009). The "missing subject" in labor process analysis: towards emancipation and praxis. En M. Alvesson, T. Bridgman, y H. Willmott, *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press, pp. 108-121.

Organ, D., Podsakoff, P. y Mackenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior. Its nature, antecedents and consequences*. SAGE Publications, London.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1999). *Trabajo decente y protección para todos. Prioridad de las Américas*. Memoria del Director Regional a la 14ª Reunión Regional de los Estados miembros de la OIT en las Américas, Lima.

Osorio, S. (2015). *Trayectoria y cambios en la política del movimiento sindical en Chile, 1990-2010. El caso de la CUT, entre la independencia política y la integración al Bloque Histórico Neoliberal*. Tesis para optar al grado de Magíster en Historia, Universidad de Santiago (USACH).

Panzieri, R. (1968). Lucha obrera en el desarrollo capitalista. *Cuadernos de Ruedo Ibérico*, (20–21).

Perez Arrau, G., Eades, E., & Wilson, J. (2012). Managing human resources in the Latin American context: the case of Chile. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3133-3150.

Pèrilleux, T. (2008). La subjetivación frente a la prueba del trabajo flexible. En A. Soto (Ed.), *Flexibilidad laboral y subjetividades: Hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo*. Santiago: LOM - Universidad Alberto Hurtado, pp. 137 – 154.

Peppelenbos, L., (2005). *The Chilean miracle. Patrimonialism in a modern free-market democracy*. Wageningen: Wageningen Universiteit.

Pinto, Aníbal (1970). Desarrollo económico y relaciones sociales. En A. Pinto, et al., *Chile, hoy*. Santiago; Siglo XXI.

Piore, M., y Sabel, C. (1990). *La segunda ruptura industrial*. Madrid: Alianza Editorial.

PNUD (2017). *Desiguales. Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile*, Santiago: Organización de las Naciones Unidas.

PNUD (2010). *Informe de Desarrollo Humano en Chile. Género: Los desafíos de la igualdad*. Santiago: Organización de las Naciones Unidas

PNUD (2008). *Informe de Desarrollo Humano: Desarrollo humano en Chile rural*, Santiago: Organización de las Naciones Unidas.

Portes, A. (2004). La sociología en el continente: convergencias pretéritas y una nueva agenda de alcance medio. *Revista mexicana de sociología*, 66(3), 447-483.

PUC (2011). *Factores que inciden en la dinámica de la productividad laboral del empleo agrícola de temporada y las propuestas que resulten procedentes*. Santiago: Fundación Chile.

Soto Baquero, F., & Klein, E. (2012). *Políticas de mercado de trabajo y pobreza rural en América Latina*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

Ramos, C. (2014). La modernización de la empresa chilena: posfordismo con huellas autoritarias, en: Stecher, A., Godoy, L. (eds). *Transformaciones del trabajo, subjetividad e identidades. Lecturas psicosociales desde Chile y América Latina*. Santiago: RIL. pp. 79-102.

Ramos, C. (2009). *La Transformación de la empresa chilena: Una modernización desbalanceada*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado, Santiago.

Riesco, M., Durán, F., Parelle, A., y Lagos, F. (2012). *Resultados para sus afiliados de las AFP y Compañías de Seguros relacionadas con la previsión 1982-2012*. Santiago de Chile: CENDA.

Riquelme, V. (2000). *Temporeros agrícolas: desafíos permanentes*. Documento de Trabajo Temas Laborales N°5, Dirección del Trabajo.

Riquelme, V. (2015). *Sindicatos y negociación colectiva en el sector agrario*. O'Higgins y el Maule. Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo.

Rodríguez, D., Bozzo, C., y Arnold, M. (1989). Cultura Organizacional e Innovación: El Caso de Goodyear-Chile. In Dávila, A. y Martínez, N., *Cultura en Organizaciones Latinas* (pp. 71–115). México D.F: Siglo Veintiuno.

Rodríguez, D., y Ríos, R. (2009). Paternalism at a crossroads: Labour relations in Chile in transition. *Employee Relations*, 31(3), 322–333.

Rodríguez, J. (2016). Reemplazo de trabajadores huelguistas en la reforma laboral. *Revista Chilena de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social* 7.14: 91-100.

Rodríguez, J. (2010). Employment relations in Chile: Evidence of HRM practices. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 65(3), 424–446.

Ruiz, C. (2012). *Estado, alianzas sociales y modelos de desarrollo en América Latina hoy: Brasil, Argentina y Chile*. Tesis Doctoral, Universidad de Chile.

Ruiz, C. (2015). *De nuevo la sociedad*. Santiago de Chile: Lom Ediciones

Ruiz, C. y Boccardo, G. (2014). *Los chilenos bajo el neoliberalismo: Clases y conflicto social*. Santiago: El Desconcierto.

Saldaña, L. (2007). La transformación neoliberal en Chile y su impacto en las condiciones laborales del sector agro-exportador. *Sociedad Hoy*, (13), 45-54.

Schmalz, S. (2017). Los recursos de poder para la transformación sindical. *Nueva sociedad*, 272, 19-41.

Schreier, M. (2013). Qualitative Content Analysis. En: Flick, U. *The Sage Handbook of Qualitative Data Analysis*. 170-184.

Scott, J. (2000). *Los dominados y el arte de la resistencia. Discursos ocultos*. México D.F.: Ediciones Era.

Sennett, R. (2006). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.

Sewell, G., & Wilkinson, B. (1992). Someone to watch over me': surveillance, discipline and the just-in-time labour process. *Sociology*, 26(2), 271-289.

Silver, B. (2005). *Fuerza de trabajo. Los movimientos obreros y la globalización desde 1870*. Madrid: AKAL.

Solimano, A. (2015). *Elites económicas, crisis y el capitalismo del siglo XXI: La alternativa de la democracia económica*. Santiago: Fondo de Cultura Económica.

Soto Roy, A. (2009). Formas y tensiones de los procesos de individualización en el mundo del trabajo. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 8(2), 102-119.

Soto Roy, Á. y Altamirano, T. G. (2013). Tensiones en la construcción identitaria individualizada en el trabajo flexible. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1167-1180.

Solimano, A. (2012). *Capitalismo a la chilena: Y la prosperidad de las elites*. Santiago de Chile: Editorial Catalonia.

Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Morata Ediciones, Madrid.

Stecher, A., y Godoy, L. (2014). *Transformaciones del trabajo, subjetividad e identidades: lecturas psicosociales desde Chile y América Latina*. Ril editores.

Stewart, P. (2006). Individualism and collectivism in the sociology of the collective worker. In *Employment relations in a changing society: assessing the post-Fordist paradigm*, pp. 182-199.

Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.

Supiot, A. (1999). Trabajo asalariado y trabajo independiente. En: *Informe para el XI Congreso Empleo de Derecho del Trabajo*, Versoria.

Newsome, K., Taylor, P., Bair, J. y Rainnie, A. (2015). *Putting Labour in Its Place: Labour Process Analysis and Global Value Chains*. Palgrave, London.

Taylor, F. (2004). *The Principles of Scientific Management*. The Project Gutenberg EBook.

Thompson, E. P. (1963). *The Making of the English Working Class*. New York: Pantheon Books.

Thompson, P. y Ackroyd, S. (1999). *Organizational Misbehaviour*. Sage Publications: London.

Thompson, P., & Newsome, K. (2004). Labor process theory, work, and the employment relation. *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*, 133-62.

Thompson, P., y Hartley, B. (2007). *HRM and the worker: Labor process perspectives*. The Oxford Handbook of Human Resource Management.

- Thompson, P. (2003). Disconnected capitalism: or why employers can't keep their side of the bargain. *Work, Employment and Society*, 17(2), 359–378.
- Thompson, P. (2009). Labor process theory and critical management studies. En M. Alvesson, T. Bridgman, y H. Willmott, *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press, pp. 100-108.
- Thompson, P. (2010). The capitalist labour process: Concepts and connections. *Capital & Class*, 34(1), 7-14.
- Thompson, P. (2011). The trouble with HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(4), 355–367.
- Thompson, P. (2013). Financialization and the workplace: extending and applying the disconnected capitalism thesis. *Work, Employment and Society*, 27(3), 472–488.
- Thompson P (2016). Dissent at Work and the Resistance Debate: Departures, Directions, and Dead Ends. *Studies in Political Economy*, 97(2), pp. 106-123.
- Thompson, P., y Smith, C. (2000). Follow the redbrick road: Reflections on pathways in and out of the labor process debate. *International Studies of Management y Organization*, 30(4), 40–67.
- Thompson, P., y Ackroyd, S. (2007). ¿Reina la calma en el frente de trabajo?: Una crítica de las recientes tendencias en la sociología del trabajo en el reino unido. En C. Fernández, *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Editorial Siglo XXI, 207-235.
- Thompson, P., & Smith, C. (2009). Labour power and labour process: Contesting the marginality of the sociology of work. *Sociology*, 43(5), 913-930.
- Thompson, P., & Van den Broek, D. (2010). Managerial control and workplace regimes: an introduction. *Work, employment and society*, 24(3), 1-12.
- Tokman, V. (2007). Informalidad, inseguridad y cohesión social en América Latina. *Revista Internacional del Trabajo*, 126(1), pp. 93-120.

- Ugarte, J. L. (2014). El trabajador en su soledad. El modelo de relaciones laborales chileno y la promesa no cumplida. En A. G. Stecher, *Transformaciones del trabajo, subjetividad e identidades. lecturas psicosociales desde Chile y América Latina*. Santiago: RIL, pp. 103-140.
- Undurraga, T. (2012). Transformaciones sociales y fuentes de poder del empresariado chileno (1975- 2010). *Ensayos de Economía*, 22(41), 201-225.
- Undurraga, T. (2014). Rearticulación de grupos económicos y renovación ideológica del empresariado en Chile 1980-2012. En M. Monsalve, *Grupos económicos y mediana empresa familiar en América Latina*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Undurraga, T. (2016). Business, politics and ideology: Neoliberalism and capitalist class formation in Argentina and Chile (1990–2014). *Política*, 54(2), 175-205.
- Valdés, X. (1998). *Feminización del mercado de trabajo agrícola en Chile Central*". En: "Mundo de Mujer, continuidad y cambio. Santiago: CEM, pp. 387-430.
- Valdés, X. (2012). Desincronización temporal y espacial entre trabajo y familia: Hacerse el salario en las migraciones estacionales de los/as temporeros/as de la uva, *Polis* [En línea].
- Valdés, X., Godoy, C. G. y, Carmen y Mendoza, A., (2017). Acción colectiva y resistencia: asalariadas agrícolas en Chile frente a la precarización laboral. *Izquierdas*. N° 35, pp.167-198.
- Valdés, A. y Foster, W. (2005). Políticas económicas y agrícolas y su efecto sobre el rol de la agricultura chilena. En: *Externalidades de la agricultura chilena*. Santiago: Ediciones Universidad Católica, pp. 53-77.
- van Zomeren, M., Postmes, T., y Spears, R. (2008). Toward an integrative social identity model of collective action: a quantitative research synthesis of three socio-psychological perspectives. *Psychological Bulletin*, 134(4), 504–535.
- Venegas, S. (1995). Las temporeras de la fruta en Chile. En: *Mujeres: Relaciones de género en la agricultura*. Santiago: Ediciones CEDEM, pp. 119-55.

- Vergara, S. (2001). *El mercado vitivinícola mundial y el flujo de inversión extranjera a Chile*. CEPAL, Serie de Desarrollo Productivo N°102.
- Weber, M. (2014). *Economía y sociedad*. Editorial Fondo de Cultura Económica, México.
- White, H. (1990). *The content of the form. Narrative Discourse and Historical Representation*. The Johns Hopkins University Press.
- Wickramasekera, R. y Bianchi, C. (2013). Management characteristics and the decision to internationalize: exploration of exporters vs. non-exporters within the Chilean wine industry. *Journal of Wine Research*, 24(3), 195-206.
- Willmott, H. (2003). Organization theory as a critical science? Forms of analysis and new organization forms. In Tsoukas, H; y Knudsen, C; *The Oxford Handbook of Organization Theory*. New York: Oxford University Press, pp. 88-112.
- Willmott, H. (2007). La fuerza es la ignorancia, la esclavitud es la libertad: La gestión de la cultura en las organizaciones modernas. En C. Fernández, *Vigilar y organizar. Una introducción a los critical management studies*. Madrid: Editorial Siglo XXI, pp. 101-159.
- Willson, A. y Caro, P. (2010). *Temporeras de la agroexportación en Chile: tensiones y desafíos asociados a la relación entre vida laboral y familiar*. Documento de Trabajo, División de Asuntos de Género, CEPAL.
- Woodcock, J. (2014). The workers' inquiry from Trotskyism to Operaismo. In: Figiel, J., Shukaitis, S. y Walker, A. *The politics of workers' inquiry*. Ephemera 14(3) Theory y politics in organization.
- Woodcock, J. (2017). *Working the phones: control and resistance in call centres*. Pluto Press.
- Womack, J. (2007). *Posición estratégica y fuerza obrera. Hacia una nueva historia de los movimientos obreros*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Womack, J., Jones, D., y Ross, D. (1992). *La máquina que cambió el mundo*. Madrid: McGraw-Hill Española.

Wright, S. C., Taylor, D. M., y Moghaddam, F. M. (1990). The relationship of perceptions and emotions to behavior in the face of collective inequality. *Social Justice Research*, 4(3), 229–250.

Wright, E. O. (1994). *Clases*. Editorial Siglo XXI, México, DF.

Wright, E. O. (2000). Working-class power, capitalist-class interests, and class compromise. *American Journal of Sociology*, 105(4), 957-1002

Yin, R. (2003). *Case study research. Design and methods*. SAGE Publications, London.

Otras fuentes de información consultadas

Archivos de prensa:

Gattavara, F. (15 de enero del 2018). Tasa de sindicalización llega a 20,6%, pero instrumentos colectivos y huelgas se desaceleran respecto de 2010. Economía y Negocios online. Recuperado de: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=435130>

Genera (2010) *Segundo Barómetro de Abuso de Poder en Servicios Básicos y Trabajo*. Recuperado de: <http://www.ombudsman.cl/pdf/20100817121453.pdf>

Documentos de la Empresa:

Memoria Anual de la Empresa (2005)

Memoria Anual de la Empresa (2006)

Memoria Anual de la Empresa (2007)

Memoria Anual de la Empresa (2008)

Memoria Anual de la Empresa (2009)

Memoria Anual de la Empresa (2010)

Memoria Anual de la Empresa (2011)

Memoria Anual de la Empresa (2012)

Memoria Anual de la Empresa (2013)

Memoria Anual de la Empresa (2014)

Memoria Anual de la Empresa (2015)

Memoria Anual de la Empresa (2016)

Memoria Anual de la Empresa (2017)

Reporte de Sustentabilidad de la Empresa (2011)

Reporte de Sustentabilidad de la Empresa (2012)

Reporte de Sustentabilidad de la Empresa (2013)

Reporte de Sustentabilidad de la Empresa (2014)

Reporte de Sustentabilidad de la Empresa (2015)

Reporte de Sustentabilidad de la Empresa (2016)

Reporte de Sustentabilidad de la Empresa (2017)

Documentos del Sindicato Unificado

Contrato Colectivo Sindicato Unificado (2013)

Contrato Colectivo Sindicato Unificado (2016)

Contrato Colectivo Grupo Negociador (2016)

Contrato Siglo XXI (2016)

Estatutos Sindicato Unificado (2016)

Proyecto de Reforma de Estatutos Sindicato Unificado (2018)

Anexos

Anexo 1. Operacionalización Conceptual

Cuadro N°1. Operacionalización de organización del control

Concepto	Dimensión	Sub-dimensión	Categoría
Mecanismos de control	Control coercitivo	Despidos	Disciplinamiento de fondo
	Control simple	Selección de personal	Informal: en base a docilidad y sacrificio personal
		Dirección de las labores	Personalizada
		Evaluación de desempeño	En base a lealtades
		Supervisión	Directa y presencial
		Resolución de conflictos	Amenazas de despido
		Control estructural técnico	Selección de personal
	Control estructural técnico	Dirección de las labores	Impersonal: mediante dispositivos técnicos
		Evaluación de desempeño	En base a rendimientos estandarizados
		Supervisión	Indirecta: mediante dispositivos técnicos
		Resolución de conflictos	Negociación reglada
		Control estructural burocrático	Selección de personal
	Control estructural burocrático	Dirección de las labores	Impersonal: mediante reglamentaciones.
		Evaluación de desempeño	En base a rendimientos estandarizados
		Supervisión	Indirecta: mediante reglamentaciones

	Control normativo	Resolución de conflictos	Negociación reglada
		Selección de personal	Informal: en base a competencias sociales
		Dirección de las labores	Autonomía responsable
		Evaluación de desempeño	En base a rendimientos excepcionales y compromiso
		Supervisión	Auto-disciplinamiento
		Resolución de conflictos	Consensos informales

Cuadro N°2. Operacionalización de respuestas al control

Concepto	Dimensión	Sub-dimensión	Categoría
Respuestas al Control	Experiencias en centros de trabajo	Perspectivas de (in)justicia	Distributiva: diferencias salariales.
			Procedimental: cargas y ritmos de trabajo.
			Interaccional: tratos cotidianos.
		Fuentes de (in)justicia	Selección de personal
			Dirección de las labores
			Evaluación de desempeño
			Supervisión
			Resolución de conflictos
			Despidos
		Terrenos de disputa	Apropiación del tiempo
			Apropiación del trabajo
			Apropiación del producto
			Apropiación de la identidad (autonomía)

Anexo 2. Pautas de Entrevistas¹¹⁹

1. Entrevista a trabajadores y empleados	
Caracterización de su trabajo	<p>(1) ¿Me podría contar en qué trabaja usted? ¿Qué tareas realiza en la empresa?</p> <p>(2) ¿Quién es su jefe y qué posición ocupa en la empresa? ¿Él/Ella tiene a su cargo trabajadores? Si es así, ¿a quiénes?</p> <p>(3) ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?</p> <p>(4) ¿Cuántas horas trabaja a la semana? ¿Tiene un horario fijo o va variando (flexible)?</p> <p>(5) ¿Qué garantías incluye su contrato de trabajo (seguridad, salud, opciones de beca)?</p> <p>(6) Y su salario, ¿es fijo o varía según metas de producción?</p> <p>(7) ¿Cuáles son las cosas negativas y positivas de su trabajo?</p>
Mecanismos de control y repertorios de respuesta.	<p>A. Reclutamiento</p> <p>(8) Cuénteme un poco de las formas en que la empresa recluta o selecciona a los trabajadores. Por ejemplo, ¿cómo fue el proceso de su contratación? ¿En base a qué criterios lo contrataron?</p> <p>(9) ¿Considera que esos criterios fueron justos? ¿Por qué?</p> <p>(10) Si no los considera justos, ¿cómo debieran ser tales criterios para que sean justos?</p> <p>(11) ¿Utilizó alguna estrategia para que lo contrataran en la empresa? Si es así, ¿cuál(es)?</p> <p>B. Dirección de las labores: Cargas y ritmos de trabajo</p>

¹¹⁹ La aplicación de las pautas de entrevistas fue flexible. Por motivos de factibilidad, a muchos participantes se les preguntó sólo algunas de las preguntas señaladas en las pautas.

	<p>(12) ¿Quién determina sus labores diarias en la empresa? Pensando en sus cargas y ritmos de trabajo, ¿qué nivel de autonomía tiene usted al trabajar? ¿Le parece justo? ¿Por qué?</p> <p>(13) Si no le parece justo, ¿cómo debieran ser tales cargas y ritmos de trabajo para ser justos?</p> <p>C. Evaluación de desempeño y sistema de incentivos/sanciones/promociones</p> <p>(14) ¿Existen sistemas de evaluación de desempeño o sistemas de incentivos/sanciones o promociones en la empresa? ¿Cómo funcionan? ¿Le parecen justos? ¿Por qué?</p> <p>(15) En caso de que no le parezcan justos, ¿cómo debiesen ser tales sistemas para ser justos?</p> <p>(16) En caso de que no tenga poder organizacional y no le parezcan justos, ¿qué estrategia emplea para zafar de ellos? En caso de que tenga poder organizacional, ¿qué estrategias emplea para que funcionen?</p> <p>D. Supervisión y trato cotidiano</p> <p>(17) En caso de ser trabajador sin poder organizacional, ¿cómo supervisan su trabajo? ¿Cómo es el trato cotidiano con sus supervisores o jefes directos? ¿Son muy controladores? ¿Le parece justo? ¿Por qué?</p> <p>(18) En caso de que no le parezca justo el trato cotidiano, ¿qué estrategias desarrolla para evitar que sean tan controladores? Cuénteme algunas experiencias.</p> <p>(19) En caso de ser un trabajador con poder organizacional, ¿cómo se relaciona con sus trabajadores a cargo? ¿Qué opinión tiene de ellos? ¿Qué estrategias emplea para lograr comprometer a esos trabajadores con su trabajo? Cuénteme algunas experiencias.</p>
--	--

E. Resolución de conflictos

(20) ¿Ha vivido situaciones conflictivas en la empresa (con el personal que se encuentra a su cargo, con sus pares o con sus superiores)? Si es así, ¿podría contarme de algunos conflictos que recuerdes? ¿Cómo se resolvieron? ¿Considera justa esas formas de resolución de conflictos? ¿Por qué?

(21) ¿Existen sistemas de quejas para que los trabajadores puedan expresar su disconformidad respecto a cuestiones de su trabajo? ¿Cómo se procede?

(22) En caso de que le parezca injusto, ¿cómo debiese ser el proceso de resolución de conflictos en la empresa para que sea justo?

F. Despidos

(23) ¿Ha recibido amenazas de despido alguna vez, o ha sabido de amenazas a otros trabajadores? Si es así, ¿cómo ha respondido ante ellas?

(24) En general, ¿considera que los despidos en la empresa se justifican? ¿Por qué?

(25) ¿Cómo debiese ser el proceso de despido para que sea justos?

G. Terrenos de disputa

(26) En esta conversación hemos hablado sobre qué tan justos son distintos aspectos de su trabajo (contratación, evaluación de desempeño, incentivos, tratos cotidianos, resolución de conflictos, despidos). Sobre esta base, le quería preguntar: ¿qué hace usted (o puede hacer) para enfrentar esas injusticias que se presentan en su trabajo?

	<p>(27) Discutamos en torno a acciones posibles como: (mostrar el listado a entrevistado).</p> <ul style="list-style-type: none"> -Participar en sindicatos. -Conversar con la jefatura. -Participar en huelgas. -Firmar acuerdos colectivos. -Poner denuncia en Dirección del Trabajo o demanda en Tribunal Laboral. -Ausentarse al trabajo (solicitando licencias médicas, por ejemplo). -Cambiar de trabajo (renunciar). -Hablar mal de las jefaturas con los colegas para desquitarse. -Participar en protestas. <p>(28) ¿Han existido reestructuraciones o transformaciones importantes en la empresa que afecten a los trabajadores (reducciones de personal, recortes salariales, retiros de bonos)? ¿Cuáles? ¿Y cuáles han sido sus reacciones como trabajadores ante tales cambios?</p>
<p>Caracterización sociodemográfica del entrevistado</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Edad: -Sexo: -Nivel educacional: -Región: -Ingresos:

2. Entrevista a jefaturas y ejecutivos	
<p>Caracterización de su trabajo</p>	<p>(1) ¿Me podría contar en qué trabaja usted? ¿Qué tareas realiza en la empresa?</p> <p>(2) ¿Quién es su jefe y qué posición ocupa en la empresa? ¿Él/Ella tiene a su cargo trabajadores? Si es así, ¿a quiénes?</p> <p>(3) ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?</p>

	<p>(4) ¿Cuántas horas trabaja a la semana? ¿Tiene un horario fijo o va variando (flexible)?</p> <p>(5) ¿Qué garantías incluye su contrato de trabajo (seguridad, salud, opciones de beca)?</p> <p>(6) Y su salario, ¿es fijo o varía según metas de producción?</p> <p>(7) ¿Cuáles son las cosas negativas y positivas de su trabajo?</p>
<p>Mecanismos de control y repertorios de respuesta</p>	<p>(7) Desde su experiencia como (sub)gerente/jefe del área, ¿considera que existe un buen clima laboral en la empresa? ¿Por qué? ¿Qué estrategias desarrolla para fomentar un buen clima laboral?</p> <p>(8) Cuénteme un poco de las formas en que la empresa contrata (selecciona) a los trabajadores de planta y empleados administrativos. ¿Qué criterios privilegian para tomar esas decisiones? ¿Los considera justos? ¿Por qué? Para que sean justos, ¿cómo debiesen ser?</p> <p>(9) ¿Cómo supervisan su trabajo? ¿Y cómo supervisa usted a sus subordinados? ¿Le parece justo? ¿Por qué? Para que sea justo, ¿cómo debiese ser?</p> <p>(10) ¿Existen sistemas de evaluación de desempeño, sistemas de incentivos/sanciones en la empresa y sistemas de promociones en el trabajo? ¿Cómo funcionan? ¿En base a qué criterios funcionan? ¿Los considera justos? ¿Por qué? Para que sean justos, ¿cómo debiesen ser?</p> <p>(11) ¿Existen sistemas de quejas o modalidades de evaluación de las jefaturas de parte de los empleados/trabajadores? ¿Los considera justos? ¿Por qué? Para que sean justos, ¿cómo debiesen ser?</p> <p>(11) En general, ¿cómo considera que es el trato diario entre los supervisores o “jefes directos” y sus trabajadores a cargo? ¿Lo considera justo? ¿Por qué? Para que sea justo, ¿cómo debiese ser?</p> <p>(12) Pensando en los últimos años, ¿han existido conflictos entre los mismos trabajadores o entre trabajadores y superiores (pensando en el sindicato, por ejemplo)? ¿Podría contarme de algunos conflictos que</p>

	<p>recuerde? ¿Cómo se resolvieron? ¿Le pareció justa su resolución?</p> <p>¿Por qué? Para que sea justo, ¿cómo se debió haber resuelto?</p> <p>(13) Y en caso de que existan eventuales relaciones conflictivas o situaciones de conflicto, ¿cómo las solucionan desde las jefaturas?</p>
<p>Caracterización socio-demográfica del entrevistado</p>	<p>-Edad:</p> <p>-Sexo:</p> <p>-Nivel educacional:</p> <p>-Región:</p> <p>-Ingresos:</p>

Anexo 3. Pauta de Grupo Focal

<p>(1) Hablemos un poco de la historia del Sindicato Unificado. ¿Cuándo nace? ¿En qué contexto?</p>
<p>(2) ¿Cómo definirían ustedes la relación entre el sindicato y el departamento (jefaturas/gerencias) de recursos humanos y/o de calidad de vida? ¿Por qué?</p>
<p>(3) ¿Han vivido situaciones de conflicto - abierto o latente - con la empresa? ¿Y con los trabajadores? Cuéntenme un poco. <i>Si no aparece, mencionar la huelga del año 2013.</i></p>
<p>(4) ¿Qué estrategias han desarrollado - o desarrollarían - para superar los conflictos con la empresa? <i>Si no aparece, mencionar las estrategias utilizadas en la huelga del año 2013.</i></p>
<p>(5) ¿Qué estrategias han desarrollado - o desarrollarían - para superar los conflictos con la empresa? <i>Si no aparece, mencionar las estrategias utilizadas en la huelga del año 2013.</i></p>
<p>(6) ¿Qué estrategias ha desarrollado - o desarrollaría - la empresa para terminar con esos conflictos? <i>Si no aparece, mencionar las estrategias utilizadas en la huelga del año 2013.</i></p>
<p>(7) En términos generales, y en base a sus experiencias en el trabajo, ¿qué rol o función han cumplido como sindicato de la empresa?</p>
<p>(8) ¿Y qué rol han cumplido los departamentos de recursos humanos y calidad de vida en la empresa? Pensando en lo que hace ese departamento, ¿tiene credibilidad para la mayoría de los trabajadores (pensando en la gente no sindicalizada, por ejemplo)? ¿Por qué?</p>

Anexo N°4. Muestra de participantes del estudio

Entrevistado	Área de trabajo	Función	Género	Edad	Región	Nivel educacional	Participación en sindicato	Tipo de contrato	Supervisión
Subcontratado	Centro Producción	Ayudante	M	35	RM	Ed. Media	No	Plazo fijo	No
Subcontratado	Centro Producción	Ayudante	M	28	RM	Ed. Media	No	Plazo fijo	No
Subcontratado	Centro Producción	Reciclaje	M	74	RM	Ed. Básica	No	Plazo fijo	No
Operario	Centro Producción	Filtro	M	34	RM	Técnico	Sí	Indefinido	No
Operario	Centro Producción	Despaletizado	M	31	RM	Técnico	Sí	Indefinido	No
Operario	Centro Producción	Ayudante	M	52	RM	Ed. Básica	Sí	Indefinido	No
Operario	Centro Producción	Llenado	M	47	RM	Técnico	Sí	Indefinido	No
Operario	Centro Producción	Llenado	M	43	RM	Técnico	No	Indefinido	No
Operario	Centro Producción	Etiquetado	M	37	RM	Técnico	Sí	Indefinido	No
Operario	Centro Producción	Inspección Calidad	M	30	RM	Técnico	Sí	Indefinido	No
Empleado	Centro Producción	Mantenición	M	51	RM	Técnico	No	Indefinido	No
Empleada	Centro Producción	Laboratorio	F	34	RM	Técnico	Sí	Indefinido	No
Empleada	Centro Producción	Laboratorio	F	36	RM	Técnico	Sí	Indefinido	No
Empleada	Centro Producción	Laboratorio	F	28	RM	Técnico	No	Indefinido	No
Empleado	Centro Producción	Supervisión de Calidad	M	36	RM	Técnico	Sí	Indefinido	Sí
Empleado	Centro Producción	Supervisión Producción	M	42	RM	Técnico	No	Indefinido	No

Operario	Centro Logístico	Despacho	M	46	RM	Técnico	Sí	Indefinido	No
Operario	Centro Logístico	Despacho	M	48	RM	Técnico	No	Indefinido	No
Operario	Centro Logístico	Control de ingresos	M	35	RM	Técnico	Sí	Indefinido	No
Operario	Centro Logístico	Enlace	M	42	RM	Técnico	Sí	Indefinido	No
Empleado	Centro Logístico	Supervisión de Logística	M	46	RM	Técnico	Sí	Indefinido	Sí
Temporera	Bodega	Ayudante	F	42	IV	Ed. Básica	No	Por faena	No
Temporera	Bodega	Ayudante	F	29	IV	Ed. Básica	No	Por faena	No
Temporera	Bodega	Ayudante	F	37	IV	Ed. Básica	No	Por faena	No
Temporera	Bodega	Ayudante	F	31	IV	Ed. Media	No	Por faena	No
Operario	Bodega	Barricas	M	37	IV	Técnico	Sí	Indefinido	Sí
Operario	Bodega	Polifunciona l	M	34	IV	Técnico	Sí	Indefinido	No
Operario	Bodega	Polifunciona l	M	45	IV	Técnico	Sí	Indefinido	No
Operario	Bodega	Polifunciona l	M	43	IV	Técnico	No	Indefinido	No
Supervisor	Bodega	Supervisión de Bodega	M	47	IV	Técnico	No	Indefinido	Sí
Temporera	Viñedos	Faenas	F	33	VII	Ed. Básica	No	Por faena	No
Temporera	Viñedos	Faenas	F	25	VII	Ed. Media	No	Por faena	No
Temporera	Viñedos	Faenas	F	37	VII	Ed. Básica	No	Por faena	No
Temporero	Viñedos	Faenas	M	29	VII	Ed. Básica	No	Por faena	No
Operario	Viñedos	Riego	M	42	VII	Ed. Media	Sí	Indefinido	No
Operario	Viñedos	Maquinaria	M	46	VII	Ed. Media	Sí	Indefinido	No
Operario	Viñedos	Maquinaria	M	39	VII	Técnico	Sí	Indefinido	No
Operario	Viñedos	Maquinaria	M	34	VII	Ed. Media	No	Indefinido	No
Empleado	Viñedos	Supervisión de campo	M	31	VII	Técnico	No	Indefinido	Sí
Empleado	RR.HH.	Jefatura de Planta Industrial	M	32	RM	Profesional	No	Indefinido	Sí
Empleado	RR.HH.	Jefatura de Agrícola	M	33	RM	Profesional	No	Indefinido	Sí

Empleada	RR.HH.	Coordinación Compensaciones	F	31	RM	Profesional	No	Indefinido	Sí
Empleado	Operaciones	Jefatura de Planta Industrial	M	43	RM	Profesional	No	Indefinido	Sí
Empleado	Financiera	Analista	M	31	RM	Profesional	No	Indefinido	No
Empleada	Gestión Comercial	Jefatura	F	34	RM	Profesional	No	Indefinido	Sí
Gerente	Marketing Corporativo	Gerencia	M	45	RM	Profesionall	No	Indefinido	Sí

Anexo N°5. Carta de Consentimiento Informado



Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.

Tesista Alejandro Castillo

Correo electrónico: acastillolarra@gmail.com

Teléfono de contacto: +56982938220

En este documento se presenta toda la información necesaria para que usted pueda decidir sobre su participación en la tesis de magíster en Ciencias Sociales, mención Sociología de la Modernización, de Alejandro Castillo.

Este estudio se enmarca en el proyecto de Investigación FONDECYT Regular #1161347 titulado “Cartografía de las precariedades laboral(es) y las relaciones laborales de la Zona Centro Sur de Chile. Tipología del Trabajo Precario y su incidencia en la práctica sindical en las regiones del Maule, Biobío y La Araucanía”. En particular, su objetivo es abordar el problema de la organización del trabajo y la gestión de recursos humanos en grandes empresas chilenas, considerando aristas como el reclutamiento de personal, la evaluación de desempeño, las jornadas laborales y la resolución de conflictos.

Su participación en este estudio consiste en responder unas preguntas de acuerdo a la pauta de una entrevista previamente elaborada en función de los objetivos de este estudio. Su duración es de alrededor de 60 minutos, aunque por lo general no suele superar los 45 minutos. Toda la información que usted proporcione será tratada de manera confidencial, de acuerdo a la ley 19.628 de 1999, sobre protección de la vida privada o protección de datos de carácter personal. Sólo tendrá acceso a ella el autor de esta tesis de posgrado.

Finalmente, su participación en este estudio es voluntaria, por lo que usted se puede rehusar de participar o retirar su consentimiento en cualquier momento y por cualquier motivo. Al final del estudio, si usted lo desea, se le entregarán, vía correo electrónico, los principales resultados del estudio.

Yo _____, RUT
_____ he tenido la oportunidad de leer esta declaración de
consentimiento informado, hacer preguntas de esta tesis de investigación, y acepto participar
en este proyecto.

Firma de participante

Yo _____, RUT
_____ he explicado el estudio al participante y he contestado sus
preguntas. Creo que él/ella entiende la información descrita en este documento y libremente
da su consentimiento a participar en este estudio.

Firma del Tesista