

Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

Facultad de Ciencias del Trabajo



**La influencia del posfordismo en el sector primario:  
el caso del cultivo de la fresa**

Autor/a: M<sup>a</sup> Magnolia González Sánchez

Tutor: Jesús Antonio Ruiz Herrero

**Año académico 2018/2019**

## **Índice**

1. MOTIVACION DE ESTE TRABAJO
2. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO
3. MARCO TEORICO
  - 3.1. Las principales teorías de organización empresarial y del trabajo desde el s. XX hasta hoy: taylorismo, fordismo y toyotismo
    - 3.1.1. Taylorismo y fordismo.
    - 3.1.2. El posfordismo y el toyotismo
  - 3.2. Posfordismo en el sector agrícola.
    - 3.2.1. Revisión de estudios sobre la agricultura.
    - 3.2.2. Algunos datos sobre el sector de la fresa y su mercado de consumo.
4. METODOLOGÍA
  - 4.1. Estrategia y técnicas
  - 4.2. Descripción de la empresa estudiada.
5. RESULTADOS
  - 5.1. Gestión general: rasgos posfordistas
  - 5.2. Organización concreta del trabajo y posfordismo
6. CONCLUSIONES
7. BIBLIOGRAFIA

## 1. MOTIVACIÓN DE ESTE TRABAJO

En el pasado ya cursé la Diplomatura de Relaciones Laborales. Y desde hace décadas he desarrollado mi trayectoria profesional en el área de Recursos Humanos, con puestos de responsabilidad en diferentes divisiones, tales como nóminas, contratación prevención de riesgos, selección, clima laboral, formación, control de costes, planificación de plantillas, negociación de convenios, etc. Las empresas en las que he trabajado iban desde los 70 hasta los 2.000 trabajadores, y se enmarcaban en ramas como la construcción, el metal, la alimentación, o el transporte, siempre dentro de la industria. Sin embargo, hace cuatro años empecé a trabajar como responsable del área de RRHH para la empresa Ecoviber, SL, situada en Carracillo, provincia de Segovia.

Aunque como he dicho antes, ya dispongo de estudios en la Diplomatura de Relaciones Laborales, en el año 2018 retomé mi formación académica, para ampliar mis estudios, matriculándome en el Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos. A lo largo de la carrera me han resultado muy interesantes asignaturas relacionadas con Sociología, Recursos Humanos u Organización de Empresas, y todo lo que tiene que ver con la evolución de los paradigmas de gestión de la empresa y la organización del trabajo o el paso del fordismo al posfordismo. Estas asignaturas me han permitido reflexionar y descubrir conceptos o aspectos que a veces no se tienen en cuenta en la práctica o en la gestión cotidiana de la empresa, pero también mis experiencias como responsable de RRHH me abrían vías de investigación o interrogantes que podían complementar lo abordado en el grado. Por ejemplo, cuando se estudia la evolución de los sistemas productivos (taylorismo, fordismo, etc.), el telón de fondo siempre es la industria o la fábrica, pero no se ha profundizado tanto en si tales conceptos se pueden aplicar en la misma medida al sector primario, al que me había incorporado profesionalmente como responsable de RRHH. Tras hacer una búsqueda bibliográfica me di cuenta que ya se han publicado

algunos estudios en esta línea que analizan los modelos de organización en el sector primario, y si se ajustan a los modelos que sigue la industria. Esto me motivó a seguir interrogándome sobre la cuestión.

En ese último año precisamente, y ante la tesitura de realizar un trabajo de fin de grado, vi la oportunidad de profundizar en el tema antes referido, en concreto vi la posibilidad de realizar un estudio de caso en el ámbito del cultivo de la fresa, para ver qué paradigma de organización se sigue en la misma y si se puede cuadrar con los que rigen en el mundo industrial. De este modo, podría combinar los conocimientos teóricos aprendidos a lo largo de la carrera con los conocimientos prácticos adquiridos por experiencia profesional en el sector agrario, ampliando mis horizontes.

Con este trabajo espero también acercar al lector a la rama del cultivo de la fresa, que se desarrolla geográficamente en zonas muy cercanas a nosotros, como es la provincia de Segovia.

Pese a que existen prejuicios sobre el sector primario, como que sus actividades son más simples, la realidad es que, por ejemplo, el cultivo de la fresa tiene ante sí retos como el cambio climático, la gestión eficiente del agua, la minimización de los residuos o la estacionalidad. También es todo un reto conseguir mano de obra en zonas rurales, lejos de grandes núcleos de población, que se encuentran a veces despobladas, teniendo en cuenta que se necesita un gran volumen de recolectores de fresa que estén cualificados para esta tarea y que sean capaces de adaptarse a otras tareas, propias del campo, como la poda, la plantación. Recientemente, incluso, la cualificación necesaria en el cultivo de la fresa se ha elevado pues esta mano de obra necesita ya saber manejar herramientas, como las nuevas tecnologías, que cada vez se utilizan más para optimizar los rendimientos de los cultivos. Por ello, intentaré reflejar que la mano de obra es clave para el buen funcionamiento de la empresa, especialmente en los momentos de gran producción, en los que se puede llegar a emplear hasta a 600 trabajadores.

## 2. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO

El objetivo del trabajo es demostrar cómo una empresa del sector primario, dedicada al cultivo de frutos rojos, como la fresa, y de carácter eminentemente familiar, adopta, para incrementar la productividad o mejorar otras variables de la producción, sistemas más propios del sector industrial y modelos de trabajo propios de empresas más grandes. En concreto, se prestará especial atención a los rasgos toyotistas, pues se quiere demostrar que el sector agrícola se ve afectado por los paradigmas dominantes que triunfan en sectores como la industria, que condicionan especialmente a todas las actividades de la economía.

Cuando se piensa en el sector agrícola se piensa que se trata de un sector “no cualificado”, con una forma de organización poco compleja, y estático. Pero lo que se demostrará en estas páginas es que es un sector muy dinámico, que ha evolucionado en las últimas décadas con la introducción de nuevas tecnologías, cuyo objetivo es mejorar la supervisión del ciclo productivo o la toma de decisiones, y conseguir una creciente producción, de mayor calidad, sostenible en el tiempo, respetuosa con el medio ambiente y que cuadre con nuevos deseos de los consumidores.

En unos de los apartados de este trabajo presentaré a la empresa ECOVIBER, SL, que servirá como estudio de caso para demostrar lo anterior. En concreto abordaré los aspectos más relevantes de su organización, estrategias, gestión de recursos —incluida la plantilla—, o la utilización de nuevas tecnologías. Todo ello nos permitirá deducir que existen rasgos posfordistas en sus procesos productivos equivalentes a los que desde hace mucho tiempo ya se encuentran en marcha en el sector industrial.

A lo largo del trabajo hablaré de posfordismo como de una serie de formas de organización empresarial y del factor trabajo que tratan de dar

solución a algunos problemas acumulados por el fordismo-taylorismo, sin tampoco desterrar a este último. Como explicaré más adelante, el núcleo del posfordismo ha sido el toyotismo (también llamado producción ligera). Por esto mismo, a lo largo del trabajo se utilizará posfordismo y toyotismo como sinónimos, aunque se verá que se prefiere el concepto de posfordismo, por ser más completo. La razón es transmitir que, aunque se incorporan muchos rasgos toyotistas, que veremos en el caso del cultivo de la fresa, no se prescinden del todo de elementos fordistas y tayloristas.

### **3. MARCO TEÓRICO**

En las siguientes páginas se hará una revisión de las principales escuelas o paradigmas de organización empresarial y del trabajo. Esto servirá para identificar los rasgos fundamentales de cada una, pues luego se valorará si el cultivo de la fresa se amolda a alguna de estas escuelas en mayor medida, en especial considerando las tendencias recientes de este sector.

#### **3.1. Las principales teorías de organización empresarial y del trabajo del S.XX hasta hoy: taylorismo, fordismo y toyotismo.**

Siguiendo a Coriat (1991) y a los regulacionistas (Aglietta, 1979), el capitalismo es un modo de producción. Se produce para generar capital y plusvalor, que es una forma de riqueza abstracta (Postone, 2006). Pero, aunque esto sea el objetivo fundamental de la producción en el capitalismo, el modo como esto se consigue varía históricamente. Es aquí donde entra en juego el concepto de *modos de acumulación y regulación*, que son un conjunto de modelos productivos (sectores emergentes, formas de organizar la producción, el trabajo, la distribución, el consumo, etc.), y de formas de estabilizar y regular la economía en consonancia con esos modelos productivos.

El objetivo de estos modos de acumulación/ regulación es seguir haciendo posible la acumulación de capital solucionando las crisis económicas que periódicamente estallan en la historia del capitalismo y que dejan obsoletas antiguas formas de regulación, dando paso a otras. Normalmente estos modos de regulación no los crea nadie en concreto, sino que diferentes actores sociales (intelectuales y científicos, Estado, empresas, patronal, los trabajadores y sus reivindicaciones, etc.), a través del ensayo y error, y de la interacción entre ellos, van conformando propuestas, que, poco a poco, se van combinando y, al aplicarse, van dando forma a un modo de regulación. Los

principales modos de acumulación y regulación han sido el taylorismo, fordismo y actualmente el posfordismo.

### **3.1.1 Taylorismo y fordismo.**

El taylorismo es un modelo productivo que se suele identificar con Taylor, quien fue el que lo sistematizó, aunque Taylor realmente se basó en toda una tradición previa de perfeccionamiento de los métodos de trabajo a partir de la ciencia.

El taylorismo pretende dar solución a algunos problemas que venían identificando los empresarios del s. XIX (Coriat, 1991): la productividad (elemento clave en el capitalismo) en algunas ramas seguía siendo muy baja debido a que los trabajos tenían un carácter todavía muy artesanal. Había trabajadores de elevada cualificación que controlaban gracias a su saber actividades o procesos enteros. Esto también les confería fuerza frente al patrón, lo que afectaba a los salarios, beneficios y al orden en el lugar de trabajo. Frente a esta situación Taylor propuso la descomposición de tareas: es decir, a diferencia del obrero-artesano, muy cualificado, que asumía e integraba un amplio rango de tareas y habilidades, ahora cada obrero se dedicaría durante su jornada a la realización de una tarea concreta de modo repetitivo. Pero esto no era suficiente, sino que, además, lo haría según un *modo prescrito (one best way)*, el cual Taylor determinó después de observar durante largo tiempo estas tareas, de lo que dedujo el modo más productivo de realizar cada una, aplicando los movimientos y gestos necesarios, eliminando aquellos que él consideraba superfluos, y estableciendo unos tiempos máximos. Todos los antiguos oficios se descomponían así en tareas simples y rutinarias, que, en su integración permitirían armar todo el proceso productivo, pero ahora según la máxima eficacia y eficiencia.



El taylorismo trajo consigo grandes ganancias de productividad (Braverman, 1978), pero adolecía de algunos problemas. En el taylorismo la tarea de cada cual se configura de una forma un tanto aislada: cada uno se preocupa de unas tareas asignadas, y de realizarlas según las prescripciones de tiempos y gestos dadas. Pero unos obreros podían ser más hábiles que otros en el cumplimiento de estas prescripciones, y podían producirse desequilibrios en el conjunto de la línea de producción: es decir, unos producían mucho, y se acumulaban piezas terminadas, que los siguientes obreros, más lentos, no podían asumir. Así, la conexión y flujo de tareas entre los distintos trabajadores no estaban suficientemente logrados en el taylorismo.

Para solventar lo anterior Ford coloca a los obreros en puestos fijos con tareas concretas y simples (idea que toma de Taylor), pero dentro de una cadena de montaje móvil, que hace circular los componentes que un obrero termina para que le lleguen al siguiente. La introducción de una cadencia preprogramada por los gestores hace que los obreros tengan que ajustarse a este ritmo y que, así, se equilibren los ritmos del conjunto. De este modo, el fordismo garantiza mejor que el taylorismo una producción continua y más previsible, e introdujo una estandarización más profunda de herramientas y componentes. El efecto fue una mejora aún más espectacular de la productividad. Aunque la industria automovilística y cárnica fueron (Schlosser, 2002) pioneras en introducir estos métodos, se generalizaron a otros sectores.

La estandarización de tareas, piezas y componentes dentro de una cadena de producción móvil permitía montar productos de forma sencilla, provocando una producción masiva y barata, que democratizó el consumo. Pero, a largo plazo, esto se convirtió en un problema, como fue la falta de variación del producto, que no permitía ofrecer productos más personalizados a diferentes grupos de consumidores o situaciones, lo que limitaba las posibilidades del consumo.

El taylorismo-fordismo triunfó inicialmente en EE.UU., y en algunos países europeos, pero pronto estas innovaciones se generalizaron en todo el mundo, lo que condujo a una saturación del mercado. Además de esto, la cadena de montaje, como modelo productivo, empezó a agotar sus posibilidades de productividad, lo que condujo a una paulatina reducción de la tasa de ganancia (Lucas, Mañas y Ortí, 2013). Esta situación de falta de diferenciación de las empresas y beneficios menguantes se agravó estrepitosamente debido a un importante ciclo de conflictividad social, que reivindicaba la subida de los salarios para compensar la subida de precios, y que se inició en todo el mundo a partir de finales de la década de 1960. La estocada final del fordismo clásico fue la crisis del petróleo de la década de 1970. La hiperinflación desencadenada, la caída de las ventas y los beneficios ínfimos o nulos hizo insostenible para las empresas de muchos países mantener el modelo, lo que inicio la búsqueda de nuevas soluciones y formas de regulación del capitalismo, iniciándose el posfordismo.

### **3.1.2. El posfordismo y el toyotismo**

El posfordismo son una serie de formas y modelos de producción y de regulación de la economía que pretendían dar solución a los problemas acumulados por el fordismo-taylorismo. Por ejemplo, con la crisis de este último modelo, y para hacer frente a la caída de beneficios y a la conflictividad social, las empresas apostaron por reducir las plantillas masivamente y fragmentarlas con objeto de organizar la producción en centros de trabajo dispersos, que dividían al obrero colectivo. Es decir, de las inmensas fábricas del fordismo clásico, que bullían de trabajadores, pasamos a centros de trabajo dispersos y con una fuerza de trabajo escasa.

En esta situación de reducción de costes laborales (para compensar la caída de beneficios) las empresas encontraron en las propuestas del llamado “toyotismo” un enfoque de organización empresarial y del trabajo estimulante.

El toyotismo son una serie de principios y reglas de gestión empresarial y del factor trabajo formuladas por el ingeniero japonés Ohno (Coriat, 1993). Precisamente Ohno fue conformando su sistema organizativo en la década de 1930 y 1940, cuando Japón se enfrentaba a una escasez de fuerza de trabajo debido a la guerra y a importantes huelgas obreras. Es decir, es un sistema organizativo nacido para paliar un contexto de crisis y escasez de mano de obra. De alguna forma, el contexto en el que nació el toyotismo “se parecía”, guardando las distancias, al contexto del final y crisis del fordismo, y es posible que las empresas consciente o inconscientemente vieran sus propuestas como atractivas, y las adoptasen, perfeccionasen y ajustaran a su realidad.

Algunas de las propuestas del toyotismo son las siguientes:

- Frente a un producto poco variado y masivo, el toyotismo también quiere producir grandes cantidades de producto, pero segmentado en diferentes “líneas de producto”, gamas y precios para satisfacer a diferentes grupos de consumidores y explorar nichos de mercado.
- Unido a lo anterior está el que la empresa, en vez de producir y luego esperar a que el mercado absorba los productos gracias a un precio bajo, ha de producir más bien lo que el mercado ha demandado previamente o prevé que va a hacer. Esto implica mayor control sobre los recursos, utilizando las materias primas y fuerza de trabajo justas y necesarias según los pedidos registrados (*kan-ban* o producir bajo pedido mediante un sistema de fichas donde se recogen estos). Así, no se almacenan materias primas y productos, sino que se adquieren las materias primas y se pone a trabajar a los trabajadores en un pedido justo en el momento en que se registra el pedido (es lo que se llama “justo a tiempo”). También la empresa es muy estricta en terminar el producto y dárselo a los clientes justo en el momento deseado.

- Se busca la diferenciación mediante la calidad. Es decir, con el toyotismo se desarrollan normas y estándares de calidad (definiciones de cómo debe ser y funcionar el producto) para dar confianza al consumidor y diferenciarse frente a la competencia. De hecho, la calidad se cuida y supervisa mediante una continua y fluida comunicación en la empresa y entre los trabajadores para detectar fallos y solucionarlos, especialmente desde las primeras fases de la producción. Siguiendo esta se crean *círculos de calidad*, que son reuniones periódicas en las que se comentan problemas vistos durante la jornada y las soluciones a adoptar en el futuro. Cuando un grupo cuida esta calidad y mejora los productos y procesos se otorgan *primas grupales*. El objetivo de crear estas primas es también que el grupo presione a aquellos individuos que no se ajustan a las prescripciones de calidad.
- Relacionado con lo anterior está el hecho de que se invierte más en I+D como forma de encontrar innovaciones con las mejorar la productividad o desarrollar nuevas líneas de producto mediante las que segmentar más el mercado, como hemos indicado.
- En la cadena de montaje fordista, cuando había alguna avería en alguno de sus puntos o fases, los trabajadores más próximos a dicho punto se quedaban parados, pues, al estar especializados en su tarea, no podían resolver incidencias en otras. Esto producía poros en la jornada laboral y una pérdida de productividad. El sistema Toyota propone frente a esto la movilidad del trabajador. Así, forma a los empleados en diferentes tareas (polivalencia) para que se muevan y acudan al punto averiado por el tiempo preciso (nuevamente el *just in time*) con el fin de que contribuyan a solucionarlo, y así se restablezca el flujo cuanto antes. También si un producto no registra pedidos, estos obreros polivalentes son trasladados a otras líneas de producción justo durante el tiempo necesario y para que así no queden

poco amortizados. Así, en vez de ser obreros inmóviles en la cadena de montaje, encontrarnos obreros polivalentes y que circulan por las diferentes líneas y máquinas para solventar averías o para responder a picos de demanda de algunos procesos y productos.

- Finalmente, el toyotismo es conservador con respecto al salario (de hecho, propone no percibir un salario alto hasta que no se adquiere cierta antigüedad y experiencia). No obstante, trata de compensar al trabajador mejorando las condiciones laborales, haciendo las tareas más variadas, evitando la repetición, haciendo las tareas más grupales, dando más formación o mejorando otras condiciones laborales (premios indirectos).

En definitiva, mediante la aplicación de estos principios, el posfordismo, a través del toyotismo, pretendía ofrecer a las empresas una vía de diferenciación frente a los competidores, ganar productividad de otra forma (frente a las fórmulas clásicas) para que la empresa recuperase su tasa de ganancia en medio de mercados cada vez más saturados y más competitivos, especialmente en un contexto globalizado.

Algunas de estos principios toyotistas se percibirán claramente en el cultivo de la fresa, lo que nos permitirá defender la idea de que la agricultura no es ajena a los paradigmas que triunfan en el resto de la economía, habiendo, de hecho, introducido bastantes principios toyotistas.

A continuación, en un cuadro, se resumen los principales principios de cada paradigma.

## Cuadro 1. Resumen de las diferentes teorías

<b>TAYLORISMO</b>
▪ El empleado es especialista por repetición de tareas
▪ Control del tiempo en los procesos. Aparece el cronometraje
▪ Individualismo técnico, desaparece el oficio (trabajo artesano)
▪ No existe improvisación productiva
▪ Estudio científico de movimientos y tiempo productivo.

<b>FORDISMO</b>
▪ Aumento de la división del trabajo
▪ Aumenta el control de los tiempos productivos
▪ Estabilidad de puestos. Aumento del poder adquisitivo
▪ Empleados muy especializados en operaciones muy concretas
▪ Producción en serie, de manera masiva

<b>TOYOTISMO</b>
▪ Flexibilidad laboral y rotación en puesto
▪ Trabajo en equipo.
▪ Comunicación continua y fluida con el mercado
▪ Se apuesta por la calidad del producto
▪ Producciones diversificadas
▪ Se produce a partir de pedidos produciendo cero almacenajes

### 3.2. Posfordismo en el sector agrícola

Hasta ahora hemos hablado de las grandes escuelas o paradigmas de organización empresarial en general, y según se han teorizado a partir de investigaciones en la industria. Pero, dado que este trabajo tiene como estudio de caso una empresa del sector agrícola, es necesario revisar y citar algunos estudios que hayan abordado si los anteriores paradigmas, especialmente el toyotismo, que sería el paradigma dominante hoy, tiene influencia en el sector agrícola.

### **3.2.1 Revisión de estudios sobre la agricultura**

En general, podemos decir que, aunque son escasos, existen varios estudios (Friedmann y McMichael, 1989; Bonnano y Constance, 2001; Pedreño, 2001; Tadeo, 2008; Reichman, 2018; Larrazabal, 2019), que defienden que la agricultura no es un sector estático, sino que ha vivido intensas transformaciones en las últimas décadas, especialmente con el nacimiento de un mercado cada vez más integrado, competitivo y globalizado. Una de estas transformaciones consiste en integrar un enfoque toyotista, a fin de diferenciar el producto y producir más variedad para atender así las demandas de ese cambiante y complejo mercado global. Resumimos algunas de las ideas de los anteriores estudios a continuación.

Contra lo que pueda pensarse, según los anteriores autores, las empresas agrícolas han aumentado su nivel de inversión en i+d para generar nuevas variedades de cultivos. Por un lado, para cautivar al consumidor con más diversidad o especies que den frutos con mejor apariencia. También se buscan especies más resistentes o que necesitan menos agua u otros recursos para así ahorrar costes. Igualmente se desarrollan infraestructuras más inteligentes (de riego, etc.) para emplear solo los recursos justos y necesarios y no derrochar, en una especie de justo a tiempo o cero existencias, pero aplicado a la agricultura. Estas infraestructuras (invernaderos más sofisticados, etc.) tienen también el objetivo de “flexibilizar” una variable rígida como la meteorología, logrando así producir plantas en zonas inicialmente no adecuadas para ellas, con el añadido de que dan lugar a especies algo más exóticas que las especies tradicionales.

También los estudios antes citados han detectado que las empresas (a veces multinacionales) compran diferentes terrenos en distintas regiones para aprovechar las características y temperaturas de cada región, activando un cultivo y trasladando a los trabajadores a él según en qué zona sea más idóneo

cultivar y recolectar en cada momento. De alguna forma esto recuerda a la movilidad, flexibilidad y polivalencia de los trabajadores preconizada por el toyotismo. También esto da cuenta de una fragmentación y descentralización de la producción que afecta a la agricultura.

Por otro lado, los productos (como la fresa o los cítricos) son perecederos, por lo que se articulan complejas y ágiles cadenas de distribución para suministrar, antes de que empiece el deterioro (*justo a tiempo*), el producto a las superficies comerciales.

También se desarrollan normas de calidad (que determinan las características óptimas de cada fruta) como vía de diferenciación frente a la competencia. A veces estas normas las imponen las grandes cadenas de distribución (Carrefour, Mercadona, etc.) o los propios Estados, o supraorganismos como la UE, como condición de acceso a sus mercados o establecimientos. En consecuencia, las empresas agrícolas han de organizar varios “cribados” de fruta, tanto a pie de huerta (para detectar los defectos más evidentes), como en los almacenes (sucesivos cribados), con objeto de seleccionar los frutos que se ajusten a esas definiciones ideales del producto. También las empresas han de observar y aplicar estrictos códigos de higiene, tratamiento de los cultivos contra plagas y seguridad alimentaria (previniendo productos tóxicos o muy contaminantes) para cumplir con las normativas y asegurar un producto cuyo valor y posibilidades de venta depende de cuadrar con estas exigencias.

Algunas de estos principios, que los anteriores autores ya han detectado en la agricultura, se comentarán y analizarán en el caso del cultivo de la fresa, aun con especificidades. También observaremos otras formas de organización asimilables a esta lógica toyotista, lo que demostrará que la agricultura participa plenamente de cambios y tendencias organizativas propias de la globalización y el posfordismo en contra de visiones comunes que la consideran un sector replegado en sí mismo o “tradicional”.



### **3.2.2. Algunos datos sobre el sector de la fresa y su mercado de consumo**

Como se ha indicado, se va a abordar el sector de la fresa, viendo algunos cambios en él, y si apuntan hacia una dirección posfordista. Por esta razón, hemos de conocer un poco más este sector y de qué fases consiste.

El sector de la fresa realmente es una rama que el INE (CNAE 2009) engloba dentro del “cultivo de otros árboles frutales”, al que pertenecen otros frutos rojos, y que a su vez está dentro de la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (sector primario).

*Grosso modo*, primero se obtienen de los viveros las plantas de la fresa. Antes de plantar, se prepara el suelo desinfectándolo y colocando cintas de riego y cubiertas de plástico que protegerán a la planta de los rigores del tiempo para asegurar cierto nivel de rendimiento, lo cual se refuerza con la introducción de agentes polinizadores como colmenas de abejas y abejorros. Una vez plantada, se va controlando su maduración. Solo cuando se llega a un punto óptimo, según las características deseadas del fruto (que se controla con la observación, cada vez más, mediante medios digitales), es cuando se recolecta. La recolección, proceso en que se centrará este estudio, es la fase más importante y delicada en cuanto a su gestión, por ser necesariamente manual, lo cual provoca contratar mucha mano de obra cualificada, de la que depende la empresa, para que sea un cultivo rentable.

El rendimiento del sector ha ido en ascenso por diferentes factores que analizaremos más detalladamente, como la introducción de tecnología o de nuevas variedades que aportan mayor productividad o que generan frutos de mayor tamaño.

El sector de la fresa es un sector en expansión y con un nivel creciente de facturación, pues el consumo de sus productos está en alza entre los

consumidores de todo el mundo, y el precio se prevé que crezca (Pere PT, 2018), y de ahí su interés.



(TAM abril, 2016)

La razón radica en que entre los consumidores, especialmente aquellos de ingresos medios y altos, ha aumentado su consumo de productos frescos y saludables, y también ecológicos. En esta última línea de productos ha entrado la empresa estudiada.

Un dato interesante es que la venta en tiendas especializadas en fruta (las fruterías tradicionales) se ha reducido, y crecen las compras en las grandes cadenas, tanto en sus tiendas en línea o como en sus supermercados (Kantar, 2017). Nos referimos a cadenas como Mercadona, Carrefour o Lidl. Toda esta concentración del sector comercial en torno a un reducido número de corporaciones tiene importantes consecuencias, pues las empresas que cultivan fresa están cada vez más a expensas de estos grandes grupos. Como veremos más adelante, tal dependencia refuerza los principios toyotistas en el cultivo y distribución de la fresa.

De momento, ahora podemos adelantar que, por un lado, como antes se apuntaba, es cierto que ha habido importantes cambios culturales en las últimas décadas (Inglehart y Welzel, 2005) que han provocado el surgimiento de nuevos grupos de consumidores y valores que afectan al consumo: valores inmateriales, cuidado más consciente de la salud o el aspecto físico, mayor preocupación por los derechos humanos o el medioambiente, etc.

Las empresas han de tener en cuenta estos cambios para que sus productos reflejen tales valores. Pero también es cierto que la diferenciación o innovación de los productos no solo ha venido por la presión de los cambios culturales en el consumidor.

Algunos estudios consideran que las grandes cadenas comerciales tienen mucho que ver en ello (Lichtenstein y Cabrera, 2007). Por ejemplo, tales cadenas comerciales (como las antes referidas en España o Wal-Mart en EE.UU) están invirtiendo grandes sumas en tecnologías de rastreo de las compras e intereses de los consumidores, para luego controlar mejor las tendencias del mercado o saber que deseos están latentes y qué productos podrían atenderlos, pues la cadena que mejor lo haga se impondrá a la competencia. Estos grandes grupos comerciales, para conseguir ese objetivo de ampliación y satisfacción de los deseos del consumidor, tenderán a conceder más espacio en sus almacenes y mejor posicionamiento a aquellos productores que ofrezcan productos variados, con ciertas características, formatos, precio, etc.

En consecuencia, las empresas productoras, como la que analizaré, tienen necesariamente que modificar su forma de trabajar para cuadrar con los requisitos y de las cadenas comerciales, y acceder así a sus grandes superficies, que son el *passage point* obligado al consumidor final en la actualidad.

Para concluir este apartado, indicaremos ahora una serie de datos sobre el sector en general en lo que compete a su organización empresarial.

- En España el sector de la fresa es relativamente importante, y con un nivel de facturación que crece, como se ha indicado antes — aunque no existen demasiados datos públicos sobre ello. Andalucía, especialmente Huelva, es una zona de extensos e intensivos cultivos, que produce un producto masivo y tradicional, es decir, la típica fresa de temporada, que se consume en primavera.

Una zona emergente en el cultivo de fresa es precisamente Castilla y León, y Segovia, donde se ubica la empresa y el centro de trabajo que estudiaremos. Se trata de zonas de cultivo de menores dimensiones (a diferencia de las que predominan en el Sur, en las que hay más presencia de grandes y consolidadas multinacionales que controlan zonas de cultivo por todo el mundo)<sup>1</sup>. Estas empresas radicadas en Castilla y León o el Norte de España han apostado más por una diversificación de cultivos y por diferenciarse cultivando fresa para su venta fuera de temporada, y disponible para el consumidor en verano u otoño. Por tanto, la empresa estudiada compete en este segmento, formado por empresas de ciertas dimensiones, que pueden emplear a cientos de trabajadores, pero no son grandes multinacionales. Esta estructura algo atomizada del sector de la fresa alimenta la competencia y la estructura algo atomizada del sector de la fresa alimenta la competencia y la necesaria diferenciación del producto.

- España es líder en el mercado europeo en cuanto a producción y exportación de fresas a otros países. Son las empresas de Huelva, además, las más destacadas, pero al mismo tiempo parece que algunas informaciones apuntan a que los precios de las fresas españolas tienden a ser más bajos (por estar sujetas, en mayor

---

<sup>1</sup> Por ejemplo, en Huelva tiene su sede Onubafruit, que es la líder y principal productora de frutos rojos de toda Europa <https://actualfruveg.com/2018/06/02/el-consumo-de-fresas-aumenta/>).

medida, a las inclemencias del tiempo, frente a la producción europea, donde predominan más los invernaderos de cristal<sup>2</sup>). Por otro lado, crece la competencia de países como Alemania, Francia o incluso Marruecos. Estos factores podrían reducir la cuota de los productores españoles (Ruiz, 2019), lo que nuevamente obliga a la exploración de estrategias de diferenciación y otras técnicas toyotistas, que se explicarán luego, y que se apreciarán en la empresa estudiada.

## **4. Metodología**

### **4.1 Descripción de la empresa estudiada**

Como he indicado al inicio, para resolver las preguntas formuladas en el apartado de objetivos, he realizado un estudio de caso. La empresa estudiada es Ecoviber,SL, que se trata de un grupo familiar dedicado a la agricultura desde hace más de 40 años, ligada al mundo de la fresa desde sus inicios en España, siendo un vivero de reconocido prestigio y un referente en la búsqueda de nuevas variedades. La actividad de la empresa se centra en dos grandes líneas de negocio: por un lado, la producción de planta de fresa y, por otro, la producción propiamente del fruto de la fresa para el consumidor final.

La planta de fresa, producida en España, se suministra a los agricultores de todo el mundo en países muy diferentes entre sí, como Argelia, Marruecos, Finlandia, Grecia, Italia, Ucrania, entre otros. Además del suministro de la planta, asesoramos a nuestros clientes en la selección de las mejores variedades y las mejores técnicas de cultivo en función de las características

---

<sup>2</sup>Puede consultarse al respecto el siguiente informe: <https://actualfruveg.com/2018/06/02/el-consumo-de-fresas-aumenta/>

del cultivo, como extensión, situación geográfica, clima, características de suelo y agua, ayudándoles a hacer crecer sus negocios de manera sostenible.

La segunda línea estratégica es la producción propia de fruta y abarca toda la familia de frutos rojos (fresa, frambuesa, mora, arándanos, grosella y otros cultivos especiales), primando la producción ecológica y sostenible. La empresa comercializa por toda Europa a través de alianzas estratégicas con sus clientes. (Vitartis, 2018)

Consta de una plantilla media de 300 trabajadores, pero en sus picos de máxima producción alcanza una contratación entre 800 y 1200 peones agrícolas, distribuidos en varios centros de trabajo localizados en zonas rurales de Segovia, Huelva y Portugal. Si bien en este estudio me centraré especialmente en las actividades y en el centro de trabajo radicados en Segovia. También me centraré en el cultivo de la fresa, aunque se hagan a veces referencias a otros cultivos desarrollados por la empresa.

La empresa ha sido pionera en la producción de fresa en verano en la provincia de Segovia, para poder ofrecer a los consumidores la posibilidad de consumir esta fruta en un momento del año en el que no existía oferta de esos productos. Adaptando las técnicas de cultivo, las variedades, los métodos de trabajo y todo lo necesario para que fuese posible. Actualmente somos la compañía líder en España en la producción de fresa en contraestación, distinguiéndonos de nuestros competidores que producen en los momentos tradicionales del año.

Para poder preparar este cultivo de fresa en todas sus fases empleamos entre 100 a 500 trabajadores durante un intervalo de 7 meses. En 4 de esos 7 meses (de junio a septiembre) se alcanza la cota máxima de producción de fresa en Segovia. Con este dato podemos deducir la importancia de una buena gestión en personas para efectuar trabajos de recolección.



*1 cultivo fresa invernadero*

## **4.2. Estrategia y técnicas**

*Metodología:*

### 4.2.1. Basado en experiencia y observación como responsable de RRHH

Finalizada la descripción de la empresa, he realizado observaciones a lo largo de mi experiencia como responsable de recursos humanos, tengo acceso a documentación interna, reuniones de dirección que me aportan un acercamiento mayor a este sector

### 4.2.2. Metodología por entrevistas

He optado por hacer entrevistas a varios trabajadores, pero manteniendo el diálogo grupal con ellos, en pequeños grupos. La razón de entrevistarles en grupo responde a que las personas que se encuentren en una categoría “baja” dentro de una organización o dentro de una sociedad, en general, se encuentran menos cohibidas a hablar y expresarse bajo una situación grupal

en comparación con interrogarles de modo individual, que puede abrumarles. En esto he seguido las recomendaciones de Barbour (2013:45).

Preguntas que plantean al personal de recolección.

- ¿Existen grandes diferencias en el modo de recolectar actual, comparándolo con 10 años atrás? ¿se ha mejorado?
- ¿La aparición de más variedades de fresas y los cambios de formato requiere un esfuerzo mayor?
- ¿Prefieres recolectar siempre mismo fruto o cambiar?
- ¿Recibes prima incentivo? ¿Es un importe adecuado?

Resumen de las entrevistas:

Puesto	Entrevistados	Antigüedad	Recolectan sólo fresa	Recibe prima	Conformes importe prima	Prefiere métodos actuales
Peón agrícola	8	12 años	6	8	8 si	8
Peón agrícola	4	5 años	0	3	2 si	4
Encargado	1	16 años	--	si	1 si	1

Con los datos obtenidos pasamos a ver resultados del sector .

## 5. Resultados

### 5.1. Gestión general : rasgos posfordistas

La orientación estratégica de la compañía ha cambiado de ser una visión “desde la producción hacia el mercado” a una visión más propia de una



empresa orientada al consumidor final y al mercado, con una nueva visión “desde consumidor hacia atrás”.

El consumidor está buscando la máxima calidad al mejor precio posible, siguiendo los paradigmas que marca el retail moderno y los canales tradicionales de distribución. Los modelos antiguos en los que el precio es lo primero y casi lo único ya no sirven en el mercado moderno. En el actual mercado posfordista se exige que además del precio, los productos sean ante todo seguros y al mismo tiempo de muy alta calidad. En esto han influido también las directrices europeas sobre seguridad alimentaria.

Esta exigencia del consumidor moderno hace que empresas como la analizada tengan necesariamente que modificar su forma de trabajar.

Describo un pequeño ejemplo, “El Corte Inglés,” vende un envase diferencial a otras superficies, en sus pedidos determina: tamaño, color (aspecto) y colocación de la fruta de una determinada orientación dentro del envase, porque va dirigido a un consumidor con nivel adquisitivo medio-alto, y desea comprar un producto diferenciado, para obtener este producto existe un proceso de calidad muy exigente, siendo un rasgo claro de toyotismo .

#### 5.1.1 Líneas de trabajo en la empresa:

Las vías de trabajo han ido entonces en dos vías:

- la primera consiste en modificar la forma de producir adaptándola a un esquema de producción “limpia”, minimizando el uso de pesticidas y componentes químicos. De hecho, gran parte de la producción ha sido catalogada como ecológica, lo que permite certificar la ausencia de tratamientos químicos. La idea general es no solamente cumplir la ley, sino ser excelentes.
- la segunda, unida con la anterior, supone un cambio en la forma de entender el proceso productivo, especialmente en lo que se

refiere a la recolección. En este sentido, la producción “limpia” por sí misma es considerablemente más costosa que la producción tradicional, con valores incluso superiores al 20% en el coste general del cultivo. Una forma de compensar este diferencial de coste es el trabajo sobre la cadena de producción, intentando optimizar al máximo la mano de obra utilizada.

Desde un punto de vista estructural, de cada 100.-euros que se ingresan por ventas, más de 35.-euros se destinan a satisfacer el coste de mano de obra. En el contexto que nos encontramos, el precio de venta al mercado está muy presionado por los precios. En este sector, el precio de venta lo marca el mercado, que se regula en función de la cantidad de oferta presente, es decir, del número de productores que operan simultáneamente en el mercado.

Paralelamente a esta competición por precio, existe una segunda competición, que es por la disponibilidad de la mano de obra. La estrategia de personas cambia y mucho en este sentido. Anteriormente se tenía una estrategia basada en la producción: cuanto más, mejor.

#### 5.1. 2. Importancia de la calidad y just in time

La evolución del entorno nos lleva a poner, además, otros focos. Esos otros focos que hay que tener en cuenta son simultáneamente: la calidad del producto, buscando la orientación a las nuevas demandas del consumidor; el coste de producción, buscando poder dar también un precio competitivo; el cuidado de las personas, buscando hacer atractiva la empresa para que los trabajadores desde sus países de origen prefieran una compañía frente a la otra; la adaptación de métodos de trabajo, facilitando al trabajador una mejora en las condiciones de trabajo.

Existe una formación continua, para que el empleado desde su inicio utilice un modo de trabajo basado en calidad, ( ej.como valorar grado de madurez de la fruta, si está en condiciones para entrar en los criterios exigidos por el cliente o si se debe recolectar para limpiar la planta, de nuevo utilizamos criterios de calidad, que es una clara característica toyotista).

### 5.1.3. Sistema de cultivo hidropónico como ventaja productiva

La empresa ha puesto en marcha sistemas de cultivo en hidropónico, que nos permite conseguir una serie de ventajas si lo comparamos con el cultivo convencional:

- Se consigue mayor producción por unidad de superficie, ya que podemos aumentar el numero de plantas reduciendo el marco de plantación.
- Ahorro de agua y por lo tanto de aportes de fertilizantes sobre todo nitrogenado, teniendo un mayor control del consumo por la planta. Y una reducción muy considerable de considerable de la contaminación al Medioambiente de los vertidos de fertilizantes al reutilizar el agua que no consume directamente la planta con el sistema de recirculación o incluso el uso de esta agua para otros cultivos plantados de forma tradicional (en el suelo). Estos aspectos se pueden relacionar con el toyotismo/posfordismo, el cual recomienda un mayor control de los insumos de la producción, no almacenando, y requiriendo solo los justos y necesarios para cada pedido.
- Mayor control de la planta, consiguiendo una calidad en los frutos mejor que en el cultivo convencional de suelo.

- Disminución de los costes de mano de obra, esto está más relacionado con organización de trabajo en la parte de menos tiempo de trabajo por jornada, pero nos referimos a toma de decisiones sobre responsables, optimizando responsables porque se puede concentrar la toma de decisión organizativa.

En resumen, con el sistema hidropónico se pueden conseguir mayores producciones con mejor calidad y reduciendo los costes de producción de forma considerable. Y con esto una recuperación de la inversión en menor tiempo.



*2Sistema hidropónico-cultivo fresa*

Este tipo de cultivo nos lleva a mantener una plantilla más estable que quiera trabajar en nuestra compañía, teniendo de esta forma personal formado y especializado en recolección.

## **5.2. Organización concreta del trabajo y posfordismo**

Siguiendo la línea de como se organiza la empresa a continuación desglosamos los aspectos más relevantes dentro de la organización del trabajo diario.

### 5.2.1 Los cultivos hidropónicos

Este modo de cultivo provoca los efectos de una mejora postural, anteriormente al tener el cultivo de fresa plantado en el suelo había que recolectar durante toda la jornada en una posición mantenida con la columna doblada hacia abajo, esto ha provocado que durante la temporada de mayor necesidad de recolección teníamos escasez de mano de obra, el personal se desplazará a otras fincas para recolectar frambuesa porque ser una recolección en posición vertical, provocando escasez de mano de obra y a su vez una rotación muy elevada de personal.

Ahora el personal quiere un cultivo en alto, y damos relevancia por poder confirmar en las entrevistas mantenidas con una cuadrilla de trabajo en invernadero, que para el peón agrícola ha mejorado considerablemente sobre todo en las condiciones físicas, dado que el cultivo esta a nivel de suelo era un trabajo más lento y posturalmente incomodo. El toyotismo intentó mejorar algunas condiciones laborales, no tanto los salarios (como el fordismo), en lo cual era conservador, pero sí en cuanto a estímulos o cualificación de la actividad. Esto puede manifestar en el caso del cultivo de la fresa, pues se han intentado eliminar algunas condiciones o “factores ambientales especialmente indeseables”.

En general, adoptando una cultura del Cuidado de las personas, más en consonancia con las teorías de las relaciones humanas más alejadas de la concepción taylorista de las organizaciones.

### 5.2.2 Control de rendimiento y formas de recolectar

Sobre el que se establece después un sistema de incentivos al trabajador y a su cadena de mando, con la idea de motivar por rendimiento.

Introducimos primas para cuadrillas de recolección que se cobran si cumplen los rendimientos marcados en conjunto además e los individuales.

Existen diversidad de variedades de fresa las cuales dan un fruto con tamaño, forma y sabor diferentes, para generar nuevos nichos de consumo y cuadrar además a con las diferentes y exigencias de color, forma que cada grupo comercial quiere para sus escaparates o secciones de frutería. La recolección en formatos diferentes es un problema si se les exigiera el mismo ritmo de recolección para todos los formatos. Cuando se deben recolectar con criterios de formato de fruta donde el color, tamaño y colocación en envase es muy concreta, es más incomodo y lento, porque se hace “doble recolección” (se recolectan dos tipos de envase a la vez) y provoca más tiempo en los invernaderos.

### 5.2.3 Compromiso del trabajador

Se inicia desde campo, ante de iniciar la jornada se van viendo las zonas de cultivo de invernaderos, aspectos de fruta y cantidad de fresa en la planta por parte de encargados de cuadrillas, para decidir zona de inicio de la recogida de fruta, se confirman en campo con método WhatsApp, mandando imágenes a los técnicos para comprobar cantidades y aspecto de maduración de fruta, con estos datos se llega a planificar la hora final de recolección del día, posibilidades de envasar diferentes formatos y llegar a cubrir los pedidos del cliente.

Se utiliza codificaciones para control del producto por lotes y etiquetas se detecta, sector, fila, hora de recolección, que sirve para solventar cualquier incidencia y controlar el pago de primas por recolección, que se anulan si existe una reclamación. (es otro aspecto del toyotismo que castigaba si no se efectuaba el trabajo dentro de los parámetros establecidos) .

#### 5.2.4. Personal polivalente y cualificado

Como hemos ido viendo a través del estudio, existe una necesidad en este sector de ser un trabajador polivalente y provoca que debamos cuidar mucho al personal y luchar contra la contratación temporal de este sector y proponer otros trabajos alternativos ( recolección en otros cultivos) que siempre vienen inicialmente asociados a una producción estacional. Esto se trata de una gestión flexible de la fuerza de trabajo con un objetivo doble: por un lado, no se la tiene “parada” y se la aprovecha más, y por otro lado, el trabajador tiene posibilidades de obtener ingresos más altos.

Se debe premiar de diversas formas la lealtad y la polivalencia, y llegar de alguna forma a obtener el confort del peón agrícola de base que llega a especializarse en varias tareas y no caer en procesos rutinarios, ni jornadas excesivas, ya que las jornadas de trabajo diarias vienen marcadas por clima, tareas, cultivos y zonas de trabajo.

Pero en general, quieren ser especialistas en la recolección de fresa para obtener rendimientos altos y cobrar mayor salario, de esta forma está más tiempo contratado en recolección. La gran mano de obra contratada busca no sólo el pago de sus horas, sino estar confortable al acabar su jornada, buscar no trasladarse de la finca y tener comodidades, no les importa cambiar de cultivo si eso hace que estén más tiempo contratadas y tener trabajo todos los días porque la madurez del fruto y el tiempo son variables que hacen que no tengas que ir a trabajar y eso se traduce en no ganar dinero.

#### 5.2.5. Las contrataciones servicios de ETTs

Aunque existe flexibilidad de plantillas, la escasez de mano de obra se debe suplir de manera diferente a otros sectores industriales, los cuales pueden suplir esas carencias con personal de ETT, que actúa como “pulmón” permitiendo regular la utilización de recursos de manera flexible.

En esta actividad agrícola es muy difícil disponer de plantillas especializadas en recolección para momentos puntuales de una semana con una incorporación inmediata. La incorporación de personal nuevo de ETT aportan flexibilidad, pero en nuestro sector es más ventajoso la contratación directa dado que el convenio propio es más flexible porque contempla situaciones de contratos por jornadas sin tener que preocuparse del número de horas que se trabajan al día, en contrataciones por ETT debe incorporarse el personal a jornadas completas porque así lo exige la ley, y no puede asegurar del todo que la jornada de trabajo serán completas, puesto que aparecen factores ambientales y naturales.

Para tener una visión más concreta de lo expuesto anteriormente podemos decir, sobre el factor trabajo pese a los elementos toyotistas observamos que existen elementos fordistas que no se eliminan del todo reflejados en el control de rendimiento o incentivos de producción.

Si vemos que el trabajador ha de ser más cualificado por una cuestión tan toyotista como la obsesión de la calidad. En las antiguas formas de cultivar, en las que la producción era masiva y de bajo precio, se buscaba sobre todo destreza y rendimiento. Ahora, aparte de productividad, el trabajador ha de tratar bien el producto, y ha de saber manipularlo, recoger y depositar o almacenar para no dañar aspectos determinados por los parámetros de calidad (establecidos por la empresa, por organismos internacionales, por las cadenas de distribución, etc.). Tales aspectos o variables son, por ejemplo, la forma o el color que puede cambiar si se golpea el producto.

En consecuencia, las empresas cada vez más forman e insisten a sus trabajadores en qué normas o principios han de tener en cuenta los trabajadores cuando trabajan o qué deben hacer ante una "incidencia" para proteger la calidad, lo que redundará en cierta recualificación o complejidad de algunos aspectos del trabajo.



También al trabajador, para asegurar la calidad, se le pide más vigilancia del producto defectuoso, lo que implica darle algunos conocimientos adicionales, al menos, para que sepa distinguir entre el producto adecuado e inadecuado. Las nuevas tecnologías (saber manejar sistemas inteligentes de cultivo, sacar fotografías a frutos o plantas, mandar alertas por WhatsApp, etc.). Se utiliza cada vez más para informar de las incidencias de calidad, lo que requiere nuevamente que sea más cualificado o formado en nuevas tecnologías con un fin empresarial.

Si bien esto es positivo para la productividad y la calidad del producto, el que el trabajador requiera nuevas habilidades y formación adicional plantea retos a RRHH, pues a veces no es fácil encontrar este perfil de trabajador más cualificado, lo que aumenta la dependencia de la empresa hacia trabajadores actuales.

Como consecuencia de esta dependencia del factor humano, paralelamente debemos tener en cuenta el cuidado de las personas, eso hace que se adopten políticas de integración, de entender cuál es la necesidad de cada uno, entendiendo su edad, nacionalidad, cultura, etc. Con un objetivo de integración en la compañía y reconociendo su valor estratégico como uno de los pilares fundamentales de la viabilidad de la empresa.

## 6. Conclusiones

A lo largo de este trabajo hemos reflexionado sobre los modelos productivos que están triunfando en el sector agrícola, utilizando como estudio de caso el sector de la fresa.

Lo que hemos visto en este estudio precisamente es que el sector de la fresa confirma el avance del paradigma toyotista en la agricultura, y es una contribución en esta línea. Somos conscientes de que cada sector es un mundo, y que puede haber gran variabilidad entre sectores, pudiendo haber ramas dentro del sector agrícola que no confirmen esta tendencia. Pero, después del presente estudio, y de la revisión de algunas investigaciones hechas en otras actividades agrícolas y citadas en el marco teórico, se puede afirmar que son más los estudios que confirman esta tendencia de mayor importancia del posfordismo y el toyotismo en el sector agrícola que aquellos que señalan lo contrario.

Lo más relevante observado en los resultados, y que replica el modelo toyotista, es la importancia de la calidad, que no solo se queda en buenas intenciones, sino que obliga a que el producto tenga ciertas características y cumpla con unas definiciones ideales. Hemos visto que la generalización de los estándares de calidad tiene su causa en las directrices que marcan las grandes cadenas comerciales, que establecen tales estándares para seducir al consumidor y competir mejor. También hemos visto que la tecnología digital se adopta en mayor medida para ganar flexibilidad en el cultivo y detectar incidencias. Asimismo el toyotismo puede apreciarse en la adopción de primas grupales, en la mayor importancia en que el trabajador interiorice la idea de calidad o en el aumento de la formación o la mejora de ciertas condiciones ergonómicas (gracias al cultivo hidropónico) como forma de compensar al trabajador y unirlo en mayor medida a la empresa, frente a un enfoque taylorista más despreocupado con la satisfacción del trabajador. En cualquier caso, la rotación es alta en el sector, porque muchos trabajadores se lo toman como un trabajo circunstancial o proceden del extranjero.

También hemos de reconocer que, aunque el toyotismo avanza en el sector agrícola, todavía perviven prácticas fordistas y tayloristas. Quizás se debe a que la empresa, sea en el sector que sea, no puede prescindir del todo de estos paradigmas que supusieron en su día ganancias espectaculares de productividad y que se han convertido en sinónimo de organización, eficiencia o capitalismo incluso. Por ejemplo, en el mundo del cultivo de la fresa, el enfoque fordista-taylorista sigue vivo en el objetivo de seguir aumentando el nivel de producción, en aumentar los meses de cultivo y recolección para asegurar una producción más continua (frente a los límites que impone la naturaleza).

También sigue presente en que las primas grupales conviven con otras primas que siguen siendo individuales, y que recuerdan al trabajo a destajo que Taylor utilizaba: como el trabajo es duro y manual (pese a algunas mejoras ergonómicas) no se puede prescindir del todo de primas individuales.

De cara al futuro, algunos autores citados apuntan a que la era de la gran maquinaria agrícola ha pasado, y que entramos en una etapa en la que las tecnologías digitales y la robótica está a punto de eclosionar en el campo en combinación con influencias de diferentes enfoques. Quizás la transformación del campo mediante la robótica y cómo se combina con el toyotismo aquí abordado, y qué efecto tiene sobre el empleo y la organización del trabajo, sea una cuestión interesante para próximos estudios. También otra cuestión interesante es que los países del Norte de Europa cultivan cada vez más fresa. En este sentido sería de interés ver cómo afecta esta competencia a España y si los modelos productivos del sector de la fresa se diferencian por países (más toyotistas en unos, más digitalizados en otros, etc.), debido a diferentes variables (políticas, económicas, debido a tradiciones previas, etc.).

## 7. BIBLIOGRAFIA

Aglietta, M. (1979). *A Theory of Capitalist Regulation*. London: New Left. Books.

Actualidad, FruVeg, Marketing.

: <https://actualfruveg.com/2018/06/02/el-consumo-de-fresas-aumenta/>

Barbour, R. (2013). *Los grupos de discusión en investigación cualitativa*. Madrid. Ediciones Morata.

Braverman, H. (1978): *Trabajo y capital monopolista: La degradación del trabajo en el siglo XX*, Nuestro Tiempo, México.

Bonanno, A. y Constance, D. H. (2001). "Globalization, Fordism, and Post-Fordism in Agriculture and Food: A Critical Review of the Literature". *Culture & Agriculture*, 23: 1-18.

Calero Jaen y Navarro Domenichelli. "Los sistemas de producción flexible y sus repercusiones en las condiciones de trabajo". UGT, Enero 2004.

Coriat, B. (1991). *El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI, Madrid.

Coriat, B. (1993). *Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa japonesa*, Siglo Veintiuno, México.

Friedmann, H. y Ph. McMichael. (1989). "Agriculture and the State System". *Sociologia Ruralis*, 29 (2): 93-117.

Inglehart, R., Welzel, Ch. 2005. *Modernization, cultural change, and democracy: the human development sequence*. Cambridge University Press, Cambridge.

Kantar Worldpanel (2017). @kantar\_ES.

Lucas Á., Mañas B. y Ortí M. (2013) Sociología del consumo e investigación de mercados: una guía didáctica. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Junta de Andalucía. Consejería de agricultura y Pesca (2008). "La fresa en Huelva" Viceconsejería. Servicio de Publicaciones y Divulgación. S.40-2008.

Larrazabal, M. (2019). "Agtech.Tecnología Agrícola y Agricultura Digital en España y América Latina" [en línea], sitio web *Marketing del Agro Bialar Blog*. Recuperado de: <https://www.bialarblog.com/tecnologia-agricola-agtech-agricultura/> [7 de junio de 2019].

Lichtenstein, N. y Cabrera N. (2007). *Wal-mart: el rostro del capitalismo del siglo XXI*. Madrid: Popular.

Pedreño, A. (2001). "Efectos territoriales de la globalización: el caso de la ruralidad agroindustrial murciana". *Revista de Estudios Regionales*, 59: 69-96.

Pere PT(2018)."El consumo de la fresa aumenta". *Actualidad, FruVeg, Marketing*.  
<https://actualfruveg.com/category/marketing/>

Postone, M. (2006). *Tiempo, trabajo y dominación social: una reinterpretación de la teoría crítica de Marx*, Marcial Pons, Madrid.

Reigada Olaizabal, (2008)." Flexibilidad productiva y feminización del trabajo en los campos freseros. ¿Hacia una modernización de la agricultura andaluza?". GEISA. Universidad de Sevilla.

Reichman, D. R. (2018). "Big Coffee in Brazil: Historical Origins and Implications for Anthropological Political Economy". *The Journal of Latin American and Caribbean Anthropology*, 23: 241-261.

Ruiz, O. (2019). "Cuando la fresa dejó de ser el «oro rojo»" [en línea], sitio web Qcom.es. Recuperado de: [http://www.qcom.es/alimentacion/reportajes/cuando-la-fresa-dejo-de-ser-el-oro-rojo\\_26589\\_2\\_28992\\_0\\_1\\_in.html](http://www.qcom.es/alimentacion/reportajes/cuando-la-fresa-dejo-de-ser-el-oro-rojo_26589_2_28992_0_1_in.html) [1 de julio de 2019].

Schlosser, E. (2002). *Fast Food: el lado oscuro de la comida rápida*, Grijalbo, Barcelona. Junta de Andalucía. Consejería de Agricultura y Pesca, 2008.  
Scontrack: Hipermercados + Supermercados. TAM, abril 2016.

Tadeo, N. (2008). "Calidad y seguridad alimentaria en productos frutihortícolas frescos de exportación: Implicaciones en los procesos laborales de la agroindustria de cítricos dulces de Entre Ríos". *Mundo Agrario*, 8 (16).

Vitartis (2018). "Alimentos del futuro. Industria Alimentaria de Castilla y León". Catálogo, 2018.

Recurso electrónico

Actualidad, FruVeg, Marketing.

: <https://actualfruveg.com/2018/06/02/el-consumo-de-fresas-aumenta/>