



Recursos humanos en la agricultura

# Trabajar con la mano de obra

**Que la mano de obra es fundamental en la agricultura es innegable. Y que en la actualidad se ha hecho más presente debido a la caída del tipo de cambio y al crecimiento del país, también. Las preguntas que surgen respecto de este tema tienen que ver con cuatro ámbitos: Los efectos del desarrollo económico, la necesidad de mejorar la productividad, la Responsabilidad Social Empresarial y la capacitación. En estos artículos se trazan los grandes lineamientos de una discusión que recién comienza.**

## **Crecimiento, desarrollo y recursos humanos**

Juan Ignacio Domínguez / [jidc@uc.cl](mailto:jidc@uc.cl)

El desarrollo de un país, medido como el aumento en el ingreso per cápita de sus habitantes, va asociado a una menor participación porcentual en la fuerza de trabajo dedicado a la actividad agropecuaria, unido a importantes incrementos de la productividad por hombre empleado.

Informes de las Naciones Unidas señalan que en los países de menor desarrollo (con ingreso per cápita inferior a US\$750), casi siete de cada diez trabajadores depende de la agricultura y que, en general, entre los países en desarrollo un 54% de la fuerza de trabajo depende de ella (The Economist, mayo 2004).

Por otro lado, un estudio de la OECD (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) señala que en los países de más altos ingresos en 1999, el sector agrícola representaba entre el 1,5% y el 2,2% del PGB (Estados Unidos y Unión Europea) y en ellos el empleo agrícola no superaba el 2,7% y 4,7% respectivamente sobre el total (Agricultural Policies in OECD countries, 2001).

El proceso de crecimiento económico sostenido trae consigo dos efectos importantes. Uno, el fortalecimiento del valor de su moneda. Es natural y esperable que si la economía chilena sigue creciendo, el valor del peso debe aumentar. Dos, la inevitable alza de las remuneraciones reales. Esta alza tiene efectos sobre la disponibilidad de mano de obra y en su costo. Siendo el alza de los ingresos de las personas uno de los objetivos del crecimiento del país, es evidente que estos efectos se incrementarán en los años futuros.

La evidencia en Chile muestra que el uso de la mano de obra en la agricultura se ha encarecido y el recurso se ha hecho más escaso debido al mayor atractivo que ofrecen otros sectores. Las cifras de empleo indican que entre 1995 y 2004

# Trabajadores dependientes de la agricultura

el número de personas activas en el sector se ha mantenido constante entre las 760 mil y las 810 mil. Sin embargo, la proporción que este número representa en el total de las personas activas ha caído desde un 15,4% al 13,8% en el mismo período (en 1990, el empleo sectorial representaba el 19% del empleo total).

## Productividad creciente (pero insuficiente)

El empleo sectorial ha tenido una evolución menos dinámica que el PIB del sector. Un estudio de Jorge Echenique señala que entre 1996 y 2004 mientras el PIB crecía a una tasa promedio anual de 5%, el empleo sectorial caía en un 1,0%.

Un corolario de lo anterior es que la productividad del trabajo sectorial ha crecido fuertemente en el período. Teniendo en cuenta que el nivel de productividad del trabajador agrícola es considerablemente más bajo que el del resto de los trabajadores del país, comparativamente, entre 1996 y el 2004, si la productividad media del trabajador chileno aumentaba en un 120%, la productividad del trabajador del sector crecía en un 151%.

Sin embargo, la productividad por trabajador es aún muy baja, tanto por estándares nacionales, como bajo comparaciones internacionales. Una mirada a la estructura de costos de los rubros frutícolas en Chile en comparación a países europeos o Estados Unidos, deja de manifiesto que hay un largo camino por recorrer.

## A dónde conduce esta nueva realidad

Los hechos planteados anteriormente obligan a las empresas del sector a revalorizar el trabajo como factor clave en la gestión empresarial.

Los nuevos conceptos sobre la gestión de empresas asumen que hay un cambio de rol y de la importancia del trabajo en la agricultura. Una gestión moderna implica que si en la empresa tradicional la mano de obra era considerada un gasto y las maquinarias una inversión, hoy la concepción es la inversa: es el recurso humano el que debe ser considerado como inversión. La “nueva agricultura”, se sustenta en principios de gestión diferentes: la ventaja competitiva de una empresa, por ejemplo, que tradicionalmente dependía de las inversiones en tierra, instalaciones, equipos, hoy descansa en tecnologías blandas como las personas que la integran, las organizaciones y los planes de trabajo.

¿Cómo está esta realidad en Chile? ¿Cuántas empresas se preocupan de las necesidades mínimas de innovación de procesos, sistemas e incluso infraestructura para asegurar la viabilidad de la organización del futuro? ¿Están las universidades y asociaciones gremiales impulsando estudios para diseñar las nuevas estructuras, o sistemas de gestión laboral?

La nueva realidad también involucra al Estado. El diseño de las políticas públicas debe tomar en cuenta las realidades de la transformación sectorial. Ello implica reconocer la diferencia del trabajo en sectores agrícolas, adaptando la normativa a las realidades rurales y no aplicando estándares urbanos. Las normas sobre subcontratación o la reglamentación sobre el trabajo de temporeros requieren una adaptación inteligente a las realidades de la empresa agrícola no forzando, por ejemplo, a aplicar normas de trabajador permanente a personas cuyo trabajo es esencialmente temporal.

El Estado debe generar también, una nueva visión de políticas públicas que enfatizen la valoración de lo rural y favorezcan el empleo rural no agrícola, a través de incentivos para el desarrollo de polos regionales.





Un buen diagnóstico respecto a los requerimientos de capacitación es la clave para mejorar la productividad de nuestros trabajadores.

La capacitación  
puede aumentar  
la **productividad**  
hasta en un  
**30%**

## Capacitación efectiva

Fernando Bas / fbas@uc.cl

Frente a las crecientes exigencias de un consumidor global cada vez más informado y preocupado de la calidad y sanidad de los alimentos que consume, el sector empresarial agropecuario de nuestro país ha respondido activamente a ellas. Sus estrategias han evolucionado desde un énfasis en inversiones y adopción de paquetes tecnológicos a una mayor preocupación por la gestión de la empresa en aspectos como control de costos, comercialización, control de calidad y automatización de procesos, entre otros. En todos estos casos el objetivo ha sido mejorar la competitividad del sector, ofreciendo más y mejores productos al más bajo costo posible.

Otra vía fundamental para aumentar la competitividad del sector agropecuario es lograr el crecimiento de la productividad de los trabajadores, aspecto clave en rubros donde más del 60% del costo total está representado por la mano de obra. En particular, cuando la automatización de procesos y nuevas tecnologías requieren de trabajadores más calificados, con funciones de mayor grado de responsabilidad, menor exigencia física y a la larga, mejor remunerados.

Para lograr una mejora en la productividad es esencial disponer de trabajadores con mejor educación, más capacitados en competencias laborales, ya que existe evidencia concreta, que la capacitación produce aumentos de productividad que pueden alcanzar niveles de hasta un 30%.

Pero si revisamos las cifras de capacitación de los trabajadores agrícolas del país, de acuerdo a la información de SENCE, apenas el 4% de ellos recibieron algún tipo de capacitación durante los últimos años. Esto se compara muy desfavorablemente con el sector minero que capacita anualmente alrededor del 50% de sus trabajadores. Es innegable que la estructura del sector agropecuario no es comparable con la del sector minero, sin embargo, debemos realizar mayores esfuerzos para superar ese 4%, que es el más bajo entre todos los sectores económicos del país.

Existe un mecanismo de fomento a la capacitación a través de SENCE, que ha sido mejorado continuamente y permite incluso a los agricultores pequeños aprovechar las franquicias del Estado, para capacitar hasta en competencias básicas como leer y escribir.

Sin embargo, para que una iniciativa de capacitación rinda frutos, el punto clave es definir antes que nada en qué capacitar. La oferta de cursos es enorme, y la tentación de contratar la primera capacitación que se ofrece, es grande. Por ello, es fundamental hacer un diagnóstico de los conocimientos y habilidades mínimas requeridas para realizar una determinada labor, y contrastarlo con la realidad de los trabajadores que se disponen. Esto dará una primera luz frente a la pregunta “en qué capacitar”.

Un aspecto que no podemos olvidar es que muchas labores requieren de competencias, cuyo desarrollo no es tan simple como tomar un curso. Si dividimos los requerimientos de capacitación en tres componentes: conocimientos, habilidades y actitudes, nos encontramos con que los conocimientos efectivamente se pueden

adquirir en una sala de clase, vía Internet, a través de lecturas y sesiones de discusión. Sin embargo, las habilidades hay que practicarlas, requieren necesariamente de demostraciones y actividades repetitivas hasta que el aprendiz logre dominarla. Finalmente, las actitudes no se enseñan en una sala de clase o en una demostración práctica, ni menos en un período limitado de tiempo. Éstas responden a modelos adquiridos, en particular ejemplos de la propia familia, los profesores del colegio o el lugar donde crecimos.

A modo de ejemplo, un jefe de cuadrilla en una faena de poda, puede tener los conocimientos de dónde y cómo podar, pero si carece de habilidades comunicativas o de una actitud proactiva nunca será capaz de dirigir y motivar a su cuadrilla para que haga un buen trabajo. Será un jefe “problema”, que afectará negativamente los resultados de la organización.

Es por ello que la capacitación tiene muchas aristas y puede ser tan efectiva como inútil, dependiendo de cuán bueno es el diagnóstico respecto de los requerimientos de capacitación. Este es un paso obligado, si queremos que la productividad de nuestros trabajadores mejore de verdad.





## Responsabilidad social empresarial

Juan Pablo Subercaseaux / psuberci@uc.cl

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) está basada en seis pilares. El primero es Generar un Gobierno Corporativo. El segundo, realizar un Marketing Responsable. El tercero, preocupación por la Gestión Medio Ambiental. El cuarto, el desarrollo de un Compromiso con la Comunidad. El quinto, el Aprovechamiento Responsable. Y el sexto, y quizás más importante para la agricultura, es la garantía de la Calidad de Vida Laboral de los trabajadores.

En el ámbito agrícola, la RSE debiera centrarse precisamente en este último punto por una razón muy clara: la mano de obra agrícola absorbe aproximadamente el 13,8% de la mano de obra nacional, que es un porcentaje importante en cuanto a su pequeño tamaño económico representado por un 4,2% del PIB. Además, en el sector agrícola trabaja el 55% de la población más pobre de Chile. Por lo tanto, preocuparse de mejorar las condiciones de trabajo tiene un gran impacto social.

Normalmente en el sector agropecuario no hay calidad en la vida laboral y muchas veces no hay cumplimiento de la legislación vigente. Hay normativas que están hechas desde un enfoque de la industria en general y que no son aplicables a la agricultura.

La principal falencia de la RSE en el sector agrícola es que se está trabajando con la mano de obra menos calificada, con niveles de educación más bajos y con el nivel de pobreza más alto. De la mano va que todas las condiciones suelen ser mínimas y que, en un trabajo más bien de carácter precario, cualquier aporte o preocupación especial se nota. Para mejorar la condición de vida de un trabajador agrícola no es mucha la inversión que hay que hacer. Basta con un refrigerador o un microondas, una cocina o la implementación de un comedor.

Las empresas no lo hacen porque hay normativas de las que no tienen conocimiento y la Inspección del Trabajo hace un rol fiscalizador, pero, en la práctica, no informativo, ya que sólo realiza esta función a través de su página web (en terreno sólo aplica partes y no hace campañas de información por mail).

Las empresas grandes del agro tienen más recursos para preocuparse de esta temática y la normativa internacional (Eurepgap, ProSafe, etc) ha obligado a empresas exportadoras a cumplir con estos protocolos que incluyen el cumplimiento de leyes locales. Eso ha llevado a que estos empresarios se informen más de las exigencias locales. Por ende, el protocolo internacional que tiene un sistema ordenado de certificación se traduce en un cumplimiento de las leyes nacionales e internacionales.

Quizás la diferencia la marca el incentivo de cumplir con el protocolo -permite ingresar a nuevos mercados- mientras que al seguir las leyes chilenas sólo se evita una sanción. Hay una percepción de que cuando va la Inspección del Trabajo a una empresa, va a sacar un parte, sin importar lo que se haya hecho o dejado de hacer. No hay un conocimiento de por qué se saca la multa. Muchos empresarios agrícolas viven en esa nebulosa.

El sector agrícola absorbe sólo el **13,8%** de la mano de obra nacional, pero concentra el 55% de la población laboral más pobre de Chile. Por lo tanto, preocuparse de mejorar las condiciones de trabajo tiene un gran impacto social.

**Aunque la responsabilidad de conocer y respetar las leyes es del empresario, la Inspección del Trabajo debiera concentrarse en informar las normativas vigentes, y luego de hacerlo, podrían iniciar la fiscalización y las multas.**

Aunque la responsabilidad de conocer y respetar las leyes es del empresario, se debiera informar con claridad sistemáticamente. Hay una responsabilidad por parte del Estado de generar una Inspección del Trabajo que dé a conocer las normativas en forma activa. Y luego de que todos los empresarios y agricultores estén informados, los fiscalice.

Por su parte, los empresarios debieran, primero, preocuparse de cumplir la normativa legal y, segundo, mejorar la calidad de vida laboral por sobre las leyes. Un trabajador que está feliz en su lugar de trabajo va a producir más.

El problema del recurso humano en el futuro va a ir de la mano de los inmigrantes. Si se llega a un 5% ó 6% de cesantía a nivel nacional, el agro va a estar con grandes carencias de mano de obra. En ese momento existirá una fuerte entrada de inmigrantes. Mientras mantengamos el desempleo en un 10%, no habrá tanta presión sobre los salarios. Pero lo esperable es que de aquí a 2010 la masa de trabajadores extranjeros será significativa. Ahí vendrán otros cuestionamientos sobre cómo cuidar sus derechos, ya que muchos de ellos serán ilegales.

Los costos de producción y embalaje de California son, en totales por hectárea, parecidos a los nuestros, pero el valor de su mano de obra es tres o cuatro veces más alta. Una industria frutera tan exitosa como la chilena, no puede estar basada en sueldos que todos sabemos brutalmente insuficientes.



## Productividad

Miguel Allamand / mallamand@subsole.cl

Desde el punto de vista del negocio de la uva de mesa, hoy resulta evidente para cualquiera la urgencia de reducir los costos tanto de producción como de exportación si se quiere obtener alguna utilidad. Y no debemos perder de vista que, si bien el tipo de cambio lo ha hecho angustiosamente presente, la verdad es que las exigencias de competitividad mundial nos pondrían frente a la misma necesidad.

En la producción no son significativas las posibles reducciones de fertilizantes y pesticidas, ni se ve posible nuevas mecanizaciones de las tareas. El camino está, pues, en el manejo de la mano de obra. ¿Es ello factible? Definitivamente, sí.

Los costos de producción y embalaje de California son, en totales por hectárea, parecidos a los nuestros, pero el valor de su mano de obra es tres o cuatro veces más alta. ¿Cómo se explica esto?

Existen al menos dos aspectos que permiten aclarar el punto.

**El total de jornadas por hectárea**, que es significativamente menor en el caso californiano: aproximadamente 100 a 120 frente a más de 350 (y hasta 550) en Chile. Ello en parte se debe al sistema de conducción, en parte al clima que hace el raleo químico más eficiente, pero mucho se debe también al número de labores y la excesiva acuciosidad con que se hacen en Chile. Aquí existe un gran camino por recorrer en nuestro país.

**La cultura del trabajo y su expresión legal** es muy diferente a la chilena. En California el trabajador tiene fuertes exigencias respecto de lo que debe rendir en su trabajo y se entiende que quien no lo hace, simplemente se va y busca empleo en otro lado. No se recurre a arquitecturas legales para proteger al incumplidor o ineficiente. Pero, por la misma razón, se cobra caro - tres o cuatro veces más que en Chile- por ese trabajo. Es la contrapartida legítima frente a la exigencia.

Ése es el camino que Chile debe recorrer: trabajadores mucho más eficientes y mucho mejor pagados.

En nuestro país, un trabajador de la fruta recibe algo así como \$250 mil - \$350 mil líquidos mensuales ponderados al año. Esto simplemente no resulta legítimo frente a cualquier patrón de justicia, especialmente católica. Una industria frutera tan exitosa como la chilena, no puede estar basada en sueldos que todos sabemos brutalmente insuficientes. Con seguridad, podemos discutir largamente el origen de esta situación y sus responsables, pero hoy una cosa es clara: dado el valor del dólar y la estructura de costos chilena, no es materialmente posible subir los sueldos en Chile. Es algo que las instituciones gremiales y sindicales así como el gobierno debiesen tener bien en cuenta. ☹

