

Trabajadores agrícolas

Más productivos

Los crecientes costos de la mano de obra y de la energía, además de un tipo de cambio bajo posiblemente se mantengan en el futuro. En este escenario, para alcanzar la meta de potencia agroalimentaria, las empresas del sector deben hacer sus tareas e implementar sistemas de gestión que permitan un aumento continuo de la competitividad.

El Gobierno de Chile ha propuesto que para el año 2020 el país se convierta en una potencia agroalimentaria de nivel mundial. Esto traería un alza en el PIB agrícola, lo que se traduciría en mayores salarios y mejores condiciones para los trabajadores del sector, pero también contribuiría a continuar la reducción de la pobreza. En este sentido, se ha estimado que en Chile un aumento de un uno por ciento en el PIB agrícola disminuiría en la misma proporción la pobreza.

Esta meta está en línea con las tendencias observadas en los últimos años: el crecimiento del PIB agrícola en el período 2000-2004 fue de un 5,6 por ciento anual. Las exportaciones aumentaron un 14,5 por ciento en 2003 y un 26,1 por ciento en 2004, favorecidas por el tipo de cambio de ese período que estaba por sobre los 650 pesos por dólar, algo que hoy parece impensable. Durante el año 2005 las exportaciones aumentaron solo un 7,4 por ciento y para el año 2006 un 8,7 por ciento, mientras que en esos mismos dos años el dólar ha tenido un valor promedio de 530 pesos. Los efectos de la devaluación de la moneda norteamericana ya se han hecho sentir en

el desempleo agrícola. En el Gráfico 1 se observa que a partir de la caída del dólar durante 2002, el desempleo agrícola, dentro de su patrón estacional, comienza a aumentar.

El rápido crecimiento que han tenido países de Asia, las políticas de apoyo a los biocombustibles y la incipiente liberalización de algunos productos agrícolas en la Unión Europea han generado un nuevo escenario en el mercado internacional. En algunos casos, como el de los cereales y lácteos, se ha más que compensado la caída del tipo de cambio. Si bien las proyecciones indican que éste no es un efecto de corto plazo, se debe evitar pensar que esta situación no puede revertirse, como, por ejemplo, por una potencial desaceleración del crecimiento de la economía de Estados Unidos, producto de la llamada crisis *subprime*.

El sector también ha sido afectado por el aumento de los precios de la energía, aumento que para las próximas temporadas podría alcanzar entre un 30 y un 60 por ciento. Ello reduciría el margen de ganancia de los productores en un 17 y 24 por ciento, respectivamente. A nivel mundial, regional o nacional no se avizora una disminu-

ción significativa de los costos energéticos por lo que esta alza pasa a ser parte del escenario permanente.

Finalmente, como ocurre durante el desarrollo económico de todos los países, una buena parte de la población migra a las ciudades donde encuentra mayores oportunidades de trabajo. Esto naturalmente trae una escasez relativa de mano obra en el campo, aumentando los salarios reales agrícolas. Este aumento afecta directamente los costos de producción que, por ejemplo, en el caso de uva de mesa, pueden representar un 60 por ciento de los costos totales y en paltas hasta un 80 por ciento. Así, los costos de mano de obra han tenido un aumento constante desde la temporada 2003/2004, siendo los salarios de la temporada 2005/2006 cerca de un 30 por ciento superiores a los de 2002/2003.

El número de personas activas en el sector entre 1995 y 2004, se ha mantenido constante entre 760 mil y 810 mil. Sin embargo, la proporción que representa de las personas activas a nivel nacional ha caído de un 15,4 por ciento al 13,8 por ciento, reflejando la pérdida de importancia relativa del sector.



Óscar Melo / omelo@uc.cl ¹
 Sebastián Rebolledo / jsrebol@uc.cl ²

Este panorama lleva a preguntarse si la meta de volverse una potencia agroalimentaria es realmente posible. La respuesta a esta interrogante depende, en buena parte, de la existencia de sistemas de mejoramiento continuo de la competitividad en el sector. Sin duda la innovación e investigación aplicada pueden jugar un rol fundamental, en este sentido. Así, una alianza entre centros de investigación y el sector productivo puede ser un gran aporte. Pero además es necesario que al interior de cada unidad productiva, de cada empresa, exista la preocupación de mejorar su competitividad.

Propuestas

Las soluciones planteadas por el Gobierno para enfrentar la caída del dólar (y la competitividad del sector) consisten en mantener los recursos acumulados del superávit fiscal en inversiones en instrumentos en moneda extranjera y en el exterior, la emisión de 700 millones de dólares en deuda en moneda nacional durante 2007, la ampliación del rango de inversión de las AFP (a un máximo de 45 por ciento para el año 2008), y el pago de impuesto en dóla-

res y contabilidad en moneda extranjera para empresas exportadoras. Esta última medida, permite ahorrarse los costos de comisión o transacción de los operadores, y disminuir, en parte, el riesgo cambiario. Sin embargo, el efecto de todas estas medidas es más bien marginal frente a la magnitud de la caída de la divisa.

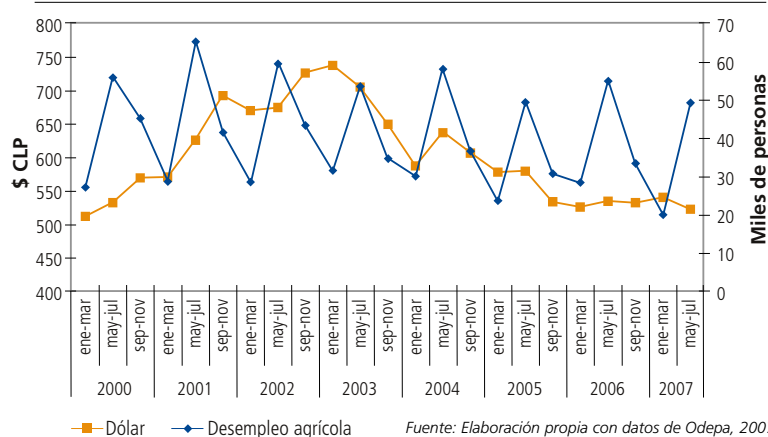
Otras propuestas planteadas por empresarios, académicos y personeros de Gobierno son diversificar el portafolio de productos y destinos, generar lazos con compradores extranjeros al ofrecer consistentemente productos

de calidad, asociarse para impulsar el fortalecimiento de la llamada "imagen país". Estas medidas son de lenta implementación por lo que solo tendrían su efecto en el mediano a largo plazo, mientras que en el presente existen pocas herramientas para mejorar la rentabilidad del productor y competitividad del sector.

Con este escenario resulta natural preguntarse cómo más pueden los agricultores mejorar su competitividad. Esto lleva a enfocarse en los costos. La solución planteada para el corto plazo (y que redundará en largo plazo) es

GRÁFICO 1

Evolución del tipo de cambio y del desempleo agrícola (miles de personas)



Fuente: Elaboración propia con datos de Odepa, 2007

¹ Profesor Departamento de Economía Agraria

² Investigador Asociado Departamento de Economía Agraria

aumentar la productividad del trabajador agrícola. Al realizar una evaluación de la productividad de los empleados del sector, ésta es muy baja, tanto si se compara con estándares nacionales de otros sectores como si se hace con medidas internacionales. Hoy para generar mil millones de pesos se requiere del trabajo de 316 personas en la agricultura, mientras que el promedio nacional es de 141 personas (Odepa, 2006). Dentro de una misma labor, se puede encontrar una dispersión en la productividad de un trabajador, siendo el mejor de ellos hasta ocho veces más productivo que el peor. Sin embargo, el sector como un todo no se ha quedado “dormido”, ya que junto a la minería es de los sectores con mayor aumento proporcional de su productividad laboral. Si no fuera así los efectos de la caída del tipo de cambio habrían sido aún peores.

Un estudio de la Exportadora SubSole junto con el Departamento de Econo-

mía Agraria de la Pontificia Universidad Católica de Chile (DEAUC) demostró que la utilización de jornadas hombre en Chile es tres veces superior a la de California, mientras que los costos totales de producción son similares (ver Tabla 1). Si bien esta comparación no es directa por los distintos tiempos de consumo y exigencias de postcosecha, estas cifras sugieren que la productividad de los trabajadores californianos es muy superior a la de los chilenos.

Para cumplir con esta tarea privada y social de mejorar la competitividad del sector agrícola, el Departamento de Economía Agraria de la UC (DEAUC) ha desarrollado investigación aplicada en metodologías y herramientas que permitan aumentar la productividad de la mano de obra agrícola. Más aún, se ha creado el Programa de Mejoramiento de la Productividad de los trabajadores Agrícolas, especializado en el análisis de gestión de la mano de obra. Esta unidad cuenta con financia-



miento público y privado y busca apoyar a los agricultores a diagnosticar y mejorar sus sistemas de gestión de recursos humanos.

Asimismo, se busca optimizar la competitividad del sector agrícola, trayendo dos beneficios: 1) mejorar la situación del trabajador al percibir mayores salarios (por una alza en su productividad) y mejores condiciones de trabajo; y 2) aumentar la rentabilidad del productor reduciendo los costos totales, mejorando la gestión operativa de la empresa y otorgándole al empresario mejores herramientas de planificación y toma de decisiones.

Manejo eficiente

Dada la escasez relativa de trabajadores en el sector muchas veces los agricultores se ven obligados a contratar a quien se presente, sin evaluar sus capacidades reales. Un proceso de selección e incentivos para la fidelización podría disminuir la proporción de abandonos en trabajadores temporales y los costos que esto genera, y un aumento general del desempeño en los trabajadores permanentes. De este modo, se mejoraría la rentabilidad del agricultor, pero también el trabajador podría recibir un sueldo mayor, al disminuir los costos de supervisión, transporte y alimentación, y experimentar una mejora en sus condiciones de trabajo.

Para cumplir con esta tarea es necesario contar con un análisis y descripción de cargos que permitan una selección adecuada del personal agrícola. Estos análisis permitirán definir “equipos de trabajo” en las administraciones, donde se enfatiza las habilidades del equipo y no solo las individualidades.

El aspecto motivacional también es relevante. La incorporación de sueldo a tratos y escalonados, evaluaciones de desempeño, junto con bonos de permanencia, calidad del trabajo y otros pueden lograr impactos importantes en la productividad del personal. Las condiciones de trabajo que más valoran los trabajadores muchas veces no son las que impone la ley o las que suponen los administradores, éstas deben ser descubiertas en cada caso para orientar las inversiones y así hacerlas más efectivas.

Los programas de capacitación eficientes son otro instrumento a utilizar. El sector agrícola es el sector productivo nacional que menos capacita a sus trabajadores ocupados (cuatro por ciento de ellos recibe capacitación, mientras que el sector minero capacita al 50 por ciento de los trabajadores). Las causas de la baja capacitación son el desconocimiento del impacto que tienen los programas en la mejora de eficiencia y productividad de la empresa y los beneficios económicos que derivan de ésta, junto con la naturaleza temporal de las relaciones laborales que no incentivan la inversión en capacitación.

Algunos estudios han encontrado que la capacitación puede aumentar la productividad hasta en un 30 por ciento, lo cual acercaría a Chile a niveles de productividad como los visto en California.

Para fomentar el uso eficiente de capacitación se recomienda evaluar el retorno sobre la inversión como herramienta para medir la efectividad de ésta. En muchos casos, una capacitación adecuada puede ser parcializada, personalizada y de corta duración. Esto, porque muchas veces se contrata a trabajadores que por una parte no tienen experiencia previa y por otra, tienen una alta probabilidad de deserción. Un estudio realizado por el DEAUC señala que por cada peso invertido en capacitación, dentro de un año, se podrían obtener hasta tres pesos en beneficios para la empresa. Además, todo programa de capacitación incrementará el potencial existente en el capital humano, por lo que también tiene un componente de interés público.

Benchmarking

El benchmarking se define como la búsqueda de las mejores prácticas que conducirán a un desempeño superior de la organización. A través de un proceso de tres etapas, primero se conoce lo que se está haciendo en la empresa, luego se compara con las mejores prácticas y resultados del sector y, finalmente, se plantean propuestas de cambio en las políticas internas para acercarse a ese estándar.

El DEAUC desarrolló un proceso de benchmarking interno, para un productor de la zona central del país, el cual se enfocó en analizar cómo las metodologías de trabajo de los jefes de cosecha (planificación operativa) impactan la productividad de la mano de obra. El estudio permitió determinar en un corto plazo cuáles eran los factores que perjudicaban el rendimiento del personal (ver Figura 1).

La falta de una planificación operativa efectiva origina cambio de cuarteles, tiempos de inicio y fin de actividades distintos a los presupuestados y espera de cajas por parte de los trabajadores. Al eliminar estos tiempos improductivos, que solo en cosecha fueron de un 10 por ciento, se generarían aumentos en la rentabilidad del productor de un 12,76 por ciento.

Otro estudio de benchmarking realizado por el DEAUC consistió en la comparación de costos de una serie de productores (ver Gráfico 2). Dentro de estos análisis es posible realizar comparaciones en términos de costos de mano de obra por caja, total de cajas por jornada, entre otras.

TABLA 1

Comparación de utilización y costos de mano de obra en Chile y California

Labor	US\$/há		JH/há	
	Chile1	USA	Chile	USA
Poda	336	736	21	9,2
Amarrar cargadores	272	344	17	4,3
Aplicaciones	260	296	16,3	3,7
Desbrote	256	1.040	16	13
Deshoje	592	416	37	5,2
Otros Follaje	272	0	17	-
Arreglo racimos	960	800	60	10
Anillado	48	160	3	2
Cosecha y embalaje	2.240	4.000	140	50
Riego	208	64	13	0,8
Supervisión	240	-	15	-
Otros	240	600	15	7,5
Total	5.925	8.456	370	105,7

Costos en dólares de mayo de 2006

Fuente: Exportadora SubSole S.A. y Departamento Economía Agraria UC



Lo que se debe hacer

Lo más probable es que el panorama actual de crecientes costos de la mano de obra y de la energía, además de un tipo de cambio bajo se mantenga en el futuro.

Aquí se han presentado algunas herramientas que permiten al productor analizar su gestión de la mano de obra. Si éstas son utilizadas en forma continua entregan una ventaja competitiva que lo ayudará a enfrentar los desafíos actuales y futuros que atraviese la industria. Ya no hay espacio para pensar que estos temas pueden esperar o que no son necesarios porque, por ejemplo, el cultivo de interés pase por un muy buen momento. Sabemos que las condiciones de mercado o climáticas pueden revertir rápidamente esta situación, dejando al descubierto ineficiencias que antes no eran evidentes y que pueden significar la quiebra de la empresa.

Por lo tanto, para alcanzar la meta de potencia agroalimentaria las empresas del sector deben hacer sus tareas e implementar sistemas de gestión que permitan un aumento continuo de la competitividad. 

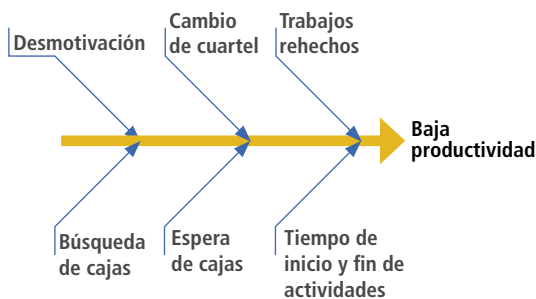


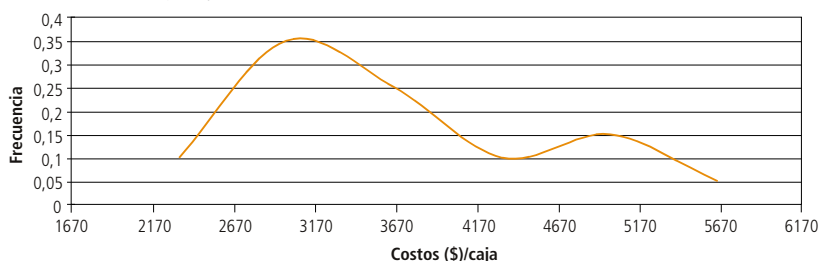
Figura 1.
Principales causas pueden llevar a una baja productividad en el proceso de cosecha de uva de mesa.

GRÁFICO 2

Costos totales por caja

¿Dónde se encuentra usted como productor?

Distribución de costos por caja en Uva de Mesa



Fuente: Estudio comparativo de costos SubSole S.A.