

# La organización del trabajo, las estrategias empresariales y la adopción tecnológica en predios lecheros

Ing. Agr. Correa, P<sup>1</sup>, Ing.- Agr. Arbeletche, P. (MSc)<sup>1</sup>

Ing. Agr. Bartuburu, D<sup>2</sup>- Ing. Agr. Dieguez, F. (PhD)<sup>2</sup>

Ing. Agr. Morales, H. (PhD)<sup>2</sup>- Dr. Vet. Tourrand, J.F. (PhD)<sup>3</sup>

La producción de leche, que ha mostrado un dinamismo técnico interesante, demanda un tipo de tareas que por su inflexibilidad y su periodicidad hacen que la organización del trabajo adquiera características particulares. La menor oferta de mano de obra, en general, y capacitada en particular, hace que cada vez sea más importante evaluar las relación entre los cambios técnicos y la organización del trabajo así como analizar la viabilidad de la inserción de las técnicas de producción en el marco de las estrategias prediales conducidas por los productores.



Foto: Plan Agropecuario

En el año 2004, a demanda de la SOFRILS, organización que nuclea los productores lecheros de la cuenca lechera de Salto, se realizó una encuesta a partir de la cual se identifican cuatro grandes estrategias diferentes en los productores de leche;

**a. los asalariados de la industria, que, a su vez, pueden ser:**

- innovadores o
- tradicionales,

**b. los conservadores,**

**c. los arriesgados y**

**d. los que complementan la producción lechera con otras actividades.**

Se diferencian en el tiempo que están dispuestos a dedicarle a la producción y a la importancia que le dan al control de las tareas de campo.

- Los "asalariados de la industria" representan al 64% de los productores. La dedicación de los productores a las tareas productivas es alta; dentro de este grupo se puede distinguir a los "innovadores" con mayor disposición a delegar actividades que los "tradicionales".

- La dedicación también define a los "conservadores", que realizan un control permanente y personal de todos los factores que están involucrados en la producción con alta dedicación a la actividad. Esta estrategia representó el 14% de los productores.

- Los productores "arriesgados", también abarcan el 14% de los productores encuestados; son los que delegan las tareas de rutina y no se ocupan personalmente de las tareas de campo. Para ellos lo importante es monitorear las actividades.

- Los que "complementan ingresos" (8% de los productores) mantienen una baja actividad directa delegando las actividades de control en un "socio" o en personas de confianza (en-cargados, etc.).

Las reglas que definen las estrategias están relacionadas a la organización del trabajo y permiten observar una disposición diferente a adoptar tecnología según la estrategia que se aplique. Esta disposición está afectada por finalidades no económicas relacionadas a la calidad de vida, al estilo

1. Facultad de Agronomía, Uruguay

2. Instituto Plan Agropecuario, Uruguay,

3. CIRAD, Francia

de vida y a la búsqueda de eficiencia o de flexibilidad para atender otras actividades.

### La organización del trabajo

La organización del trabajo se define como el reparto de tareas en relación con los recursos e infraestructura disponible. Para analizarla se aplicó el Método del Balance del Trabajo porque permite comparar las estrategias al analizar los tiempos destinados a la producción y el control del proceso de producción teniendo en cuenta las combinaciones de actividades (económicas y privadas). Mediante el cálculo del tiempo destinado a la producción y el tiempo disponible para otras actividades (TDC) a lo largo del ciclo de producción, se pueden conocer las diferencias en el desempeño laboral y también en la flexibilidad entre explotaciones agropecuarias.

En el año 2007, se estudió la organización del trabajo en casos representativos de las estrategias descritas anteriormente. Se realizaron nueve entrevistas. Los tipos de trabajadores considerados fueron:

1. El **“núcleo organizador”**, que son la(s) persona(s) que organiza(n) y dirige(n) las tareas para quienes la producción es la actividad más importante - y otras personas que también trabajan en la explotación pero ni dirigen ni organizan.

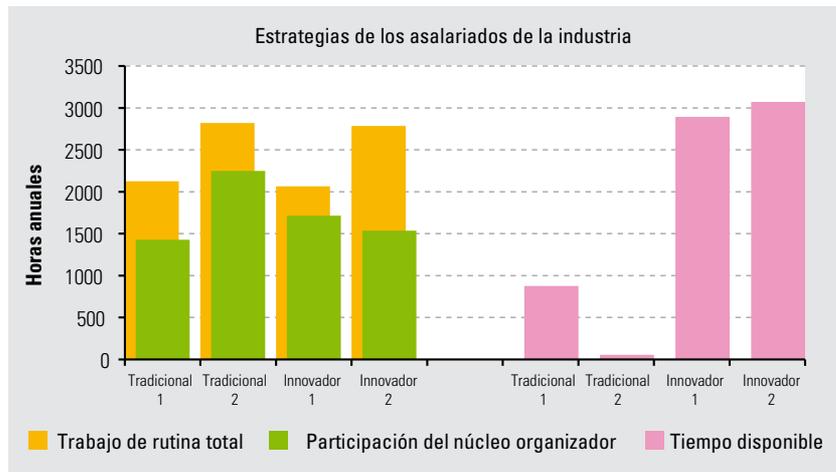
Estos pueden ser:

**a. benévolo (B)** (jubilados, personas que trabajan tiempo completo fuera de la explotaciones y los que colaboran con tareas puntuales) y

**b. contratados (C).**

Con los datos recabados se calculó el tiempo libre luego de realizados los trabajos de rutina.

**Grafica 1:** Horas dedicadas a las rutinas totales y participación del núcleo organizador y tiempo disponible



### Estrategia de los “Asalariados de la Industria”

Dentro de este tipo se puede distinguir entre productores tradicionales y productores innovadores. Los casos seleccionados presentaron características similares a las explotaciones definidas – oficialmente - como familiares. En este grupo se ubican los predios de menor tamaño, que manejan entre 21 y 74 vacas en menos de 200 ha y obtuvieron entre 17 y 173 mil litros de leche por año. La familia reside en los predios y trabaja en el tambo. Con menor acceso a tecnologías modernas, presentan indicadores de eficiencia para el trabajo menores al promedio de la Cuenca. (Ver grafica 1)

Los casos de los “asalariados de la industria” del sub-tipo tradicional (24%) presentan menor área, ocupan menos trabajadores y no contratan mano de obra. Es el grupo que incorpora menos tecnologías modernas por lo que presentan los valores menores en producción por hectárea y por vaca.

En estos sistemas el trabajo es rea-

lizado directamente por los productores, son los que ocupan más tiempo en tareas de rutina por unidad (hectárea, vaca y mil litros de leche producidos) por lo que resultan ser los menos flexibles

Los del sub-tipo innovadores (40%) presentan un tamaño relativamente mayor que los tradicionales y aunque la mano de obra sigue siendo netamente familiar, ocupan el doble de trabajadores por predio.

Incorporan algunas tecnologías modernas y obtienen valores mayores que el sub-tipo anterior en los indicadores de producción (1100 l/ha y por año y entre 900 y 2300 l/vacas por año).

Además de recibir colaboración de la familia (benévolo) contratan mano de obra no especializada. Son los que le dedican menos tiempo a las rutinas por integrante del núcleo organizador y presentan la mayor flexibilidad.

### Estrategia Conservadora

El caso de la estrategia conservadora, (14%) es un sistema exclusivamente lechero. Aunque de tamaño medio

(230ha, 118 vacas, 425000 l año), presenta valores de los indicadores de trabajo similares al de los tambos más grandes en la zona.

Dos miembros de la familia se encargan de todas las tareas y cuentan con la ayuda de un trabajador contratado para las tareas de rutina. Presenta valores medios en los indicadores de eficiencia en las rutinas, similar a las estrategias de los asalariados. Se observa una alta dedicación y es uno de los sistemas con menor flexibilidad al tener la menor cantidad de horas disponibles por integrante del núcleo organizador. (Gráfica 2)

### Estrategia arriesgado

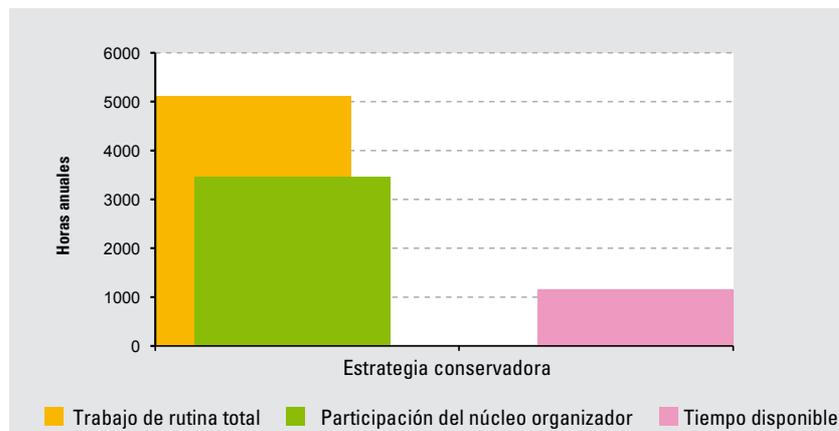
En las estrategias “arriesgado” e “ingreso complementario” aparecen tambos con más de 500 ha. Estos sistemas de mayor tamaño se diferencian del resto ya que aplican tecnologías de punta. Los productores no participan en las tareas de rutina para lo que contratan mano de obra especializada y delegan algunas decisiones a personas de confianza. Fueron los que usaron más mano de obra. Debido a su escala, son los más eficientes en el uso de los recursos. (Gráfica 3)

En nuestras entrevistas el productor “arriesgado”, (14%) fue el caso que alcanzó la mayor producción total y obtuvo los indicadores más altos en producción: 2100 litros por hectárea y 5200 litros por vaca.

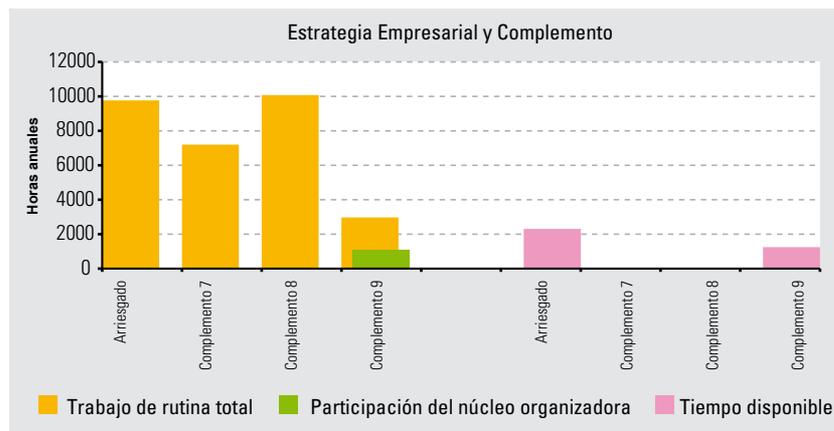
El área y número de vacas por trabajador son semejantes a los promedios de la cuenca, pero en productividad del trabajo fueron similares a los tambos de mayor tamaño. Es el más eficiente en la utilización de las horas totales de rutinas para producir mil litros de leche.

El productor delega decisiones del día

**Gráfica 2:** Horas dedicadas a las rutinas totales y participación del núcleo organizador y tiempo disponible



**Gráfica 3:** Horas dedicadas a las rutinas totales, participación del núcleo organizador y tiempo disponible



a día. Al no participar en tareas de rutina, libera el 100% de su tiempo para otras tareas.

Dentro la estrategia de los que buscan complementar (8%) entrevistamos los dos casos de mayor tamaño, (similares a los más grandes de la cuenca) y uno más chico con características similares a los predios familiares. Se diferencian del resto en que los productores atienden otras actividades económicas y por lo tanto le dedican menos tiempo a las tareas del tambo por lo que prevén una baja participación del núcleo organiza-

dor en las rutinas. Se delegan decisiones del día a día y fue la única estrategia donde – en algunos casos - se delegan decisiones estratégicas.

Entre ellos presentan algunas diferencias explicadas por la escala. Los más grandes son los más eficientes en el uso de la mano de obra por hectárea y vaca y en el uso de la sala de ordeño (40 vacas/órgano).

### Comentarios Finales

Las estrategias conducidas por los productores se diferenciaron en



la distribución de las tareas (la participación de los productores en las tareas de rutinas y las tareas que delega) y por ende determinan los niveles de flexibilidad.

El proceso de adopción tecnológica, se ve afectado por la organización del trabajo, en función de las características de las tecnologías en su facilidad de adopción, implementación y seguimiento según el requerimiento del tiempo de dedicación.

Los productores familiares “asalariados de la industria”, con menores escalas de tamaño, son los que presentan mayor tiempo de rutina, menor contratación de mano de obra y flexibilidad y menores indicadores productivos con menor acceso a la adopción tecnológica. Por el contrario, las tipologías “empresarios arriesgados” y “complemento de

ingresos” participan poco en los trabajos de rutina, contratan mano de obra, presentan indicadores productivos más elevados y tienen mayor flexibilidad.

En función de lo anterior, la generación y adaptación predial de la oferta tecnológica para predios familiares (“asalariado de la industria”), debe considerar la gran importancia del tiempo de rutina y por ende del poco tiempo disponible que tienen los productores de esta tipología.

Los productores pertenecientes a tipologías “arriesgado” y “complemento”, que dependen de mano de obra contratada para el funcionamiento predial, están expuestos a la gran dinámica que presenta este factor en la actualidad y la capacitación de los RRHH, parece adquirir particular relevancia.

### Referencia bibliográficas.

Arbeletche, P.; Bartaburu, D.; Correa, P.; Figari, M.; Morales, H.; 2007. Caracterización de los productores de la Cuenca de Salto-Uruguay, según sus estrategias empresariales. In: Revista de desarrollo rural cooperativismo agrario. Unidad de Economía Agraria. Universidad de Zarazoga. 2006-2007 (10): P53-66.

Dedieu, B. ; Cahuvat, S. ; Serviere, G. ; Tchakerian, E. 2000. Bilan travail pour l'étude du fonctionnement des exploitations d'élevage. Méthode d'analyse. 2ème. France. Institut National de Recherche Agronomique (INRA), Département SAD. Institut de l'Élevage, Département de Systèmes d'Exploitation d'Élevage. 27p.

Dieguez, F.; Duarte, E.; Saravia, A. 2009. El trabajo en las explotaciones ganaderas. In: Morales, H., Dieguez, F. Ed. Familias y Campo. Rescatando estrategias de adaptación. Montevideo, Uruguay. Instituto Plan Agropecuario, pp 49 – 62.

Morales, H. 2002. ¿Agitarse es trabajar? Sobre las limitaciones de la idea de eficiencia, Revista del Instituto Plan Agropecuario, Diciembre 2002;(104) pp. 6-8.

Morales, H.; Correa, P.; Noboa, A.; Salvarrey, L. 2003. “Knowing the strategies of the livestock farmers of the NW of Uruguay” In: Proceedings of the VII International Rangeland Congress, 26th July-1st august 2003, Durban, South Africa, pp. 1857-1859.