

# ¿Es posible producir más trabajando menos?

## La importancia de la organización del trabajo

Ing. Agr. PhD Francisco Dieguez

Ing. Agr. Nicolás Scarpitta

Plan Agropecuario

Dentro de las actividades que se plantea el proyecto PIC 2<sup>1</sup> en el departamento de Rocha se va a tratar un tema que comúnmente no es abordado, la organización del trabajo en la ganadería familiar. ¿Por qué se eligió este tema? Por un lado la presión de intensificar la producción porteras adentro, por el otro el deseo de disminuir la carga de trabajo, llevan a que uno de los objetivos que plantean los productores es el de simplificar los trabajos.

Uno de los temas más frecuentes que se conversan es el deseo de cambiar de rubro o de orientación productiva y esto no obedece a razones estrictamente económicas sino a pasarse a un manejo que se cree es más sencillo, planteos típicos son el de querer cambiar de la cría a la invernada por considerar a esta última una actividad más sencilla. Lo mismo ocurre con la aplicación o no de determinadas tecnologías, suplementación invernal, destete precoz se ven muy condicionadas al tiempo que el productor pueda o quiera destinar más que al beneficio económico que se espera de ellas. Parece interesante conocer más acerca de cómo es el proceso de toma de decisiones y comprender mejor los sistemas de producción.

### El tema central es la organización del trabajo.

Se eligió como colaborador para el trabajo al grupo Los Cerrillos, un grupo integrado por productores ganaderos criadores de las sierras de Rocha con el cual se ha trabajado en distintos momentos. El grupo en la actualidad está integrado por 6 productores con diversidad de escala desde 42 hasta 270hás, de residencia en el predio y en la ciudad, de rubro productivo solo ganadería vacuna, vacunos y ovinos, de contratación de mano de obra, trabajo solo de la familia, trabajo solo del productor, los ingresos provienen solo del predio, complementa los ingresos con trabajos fuera, o el principal ingre-

so es de fuera del establecimiento.

Si bien el trabajo está acotado a este perfil de productores ganaderos familiares y con las particularidades de la zona, se cree que el tema puede ser de interés a otros productores y en otras zonas y que la herramienta Balance de trabajo puede ser de utilidad para su discusión.

### Metodología de trabajo

Se tratará el tema mediante un estudio de caso con el uso de una herramienta el Balance de trabajo<sup>2</sup> y la participación del grupo de vecinos en la discusión. Por un lado se quiere evaluar la herramienta Balance de trabajo como apoyo a la organización del trabajo y la toma de decisiones. Por otra parte valorizar el trabajo en grupo y el apoyo colectivo a la toma de decisiones.

Parece interesante utilizar el Balance de trabajo como herramienta para el apoyo a la toma de decisiones en el ámbito de las discusiones de grupo, en las cuales la organización del trabajo muchas veces se desconoce o no es analizada en profundidad. En la ganadería familiar existe una marcada pluriactividad y muchos de los sistemas se organizan en base a ello.

También podría ser de interés simular a través de un estudio de caso el impacto en la organización del trabajo de cambios posibles con el objetivo de discutir sobre algunas preguntas: ¿cómo cambia la organización del trabajo para ese productor si incorpora una nueva tecnología? Ej si comienzan a suplementar diariamente en el

1. Programa Integrando conocimientos. Más información en esta revista, número 142, página 28. [http://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/revista/R142/R\\_142\\_28.pdf](http://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/revista/R142/R_142_28.pdf)

2. Por más información, en esta revista números 125 (página 16) [http://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/revista/R125/R\\_125\\_16.pdf](http://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/revista/R125/R_125_16.pdf), y número 136 (página 26) [http://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/revista/R136/R\\_136\\_26.pdf](http://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/revista/R136/R_136_26.pdf)

invierno o ¿cuál es la flexibilidad del sistema ante cambios en la organización del trabajo? Ej el hijo que lo ayuda se va del predio

El insumo principal es el análisis y la discusión de grupo apoyado en la utilización de la herramienta Balance de trabajo. Precisamente uno de los antecedentes para plantear este trabajo surge de esas discusiones de grupo donde se fue dando el interés por parte de los productores de profundizar más en el tema.

## Etapas

Se debe realizar la elección del productor para realizar el Balance de trabajo. Los criterios de selección son que le interese el tema, lleve registros de producción y económicos, tenga buenos indicadores productivos, tenga el trabajo organizado.

Se realizó el Balance de trabajo mediante una entrevista que llevó dos horas y luego se procesaron esos datos. Los resultados se le presentaron al productor y luego de ser chequeados y validados por él, se fijó la primera reunión con el grupo.

Para la reunión se invitó a los pro-

Foto: Plan Agropecuario



ductores integrantes del grupo y el técnico asesor. Se planteó la temática, la metodología, se presentaron los resultados del Balance de trabajo realizado al productor y se comenzó con la discusión. Se partió con una hipótesis de que la necesidad de disponer de tiempo libre, ya sea para trabajos fuera del predio o para destinar a la familia incide en la organización del trabajo y en la toma de decisiones y se buscó responder a las siguientes preguntas ¿Cómo se organiza el trabajo? ¿Cuánto es el tiempo dispo-

nible real? ¿Cómo se percibe la organización del trabajo y como se organiza realmente? ¿Qué importancia se le asigna al tiempo libre disponible? ¿Coincide el tiempo libre disponible con el tiempo libre deseado? ¿Cómo incide el tiempo disponible deseado en la organización del trabajo y en la toma de decisiones al momento de incorporar una nueva tecnología?

Las preguntas fueron la excusa para iniciar la discusión. De ella surgió una diversidad de situaciones en cuanto a la organización del trabajo; algunos

manifestaron que tienen organizado el trabajo, otros no tienen organizado el trabajo y encuentran difícil poder organizarlo, y otro lo han ido organizando pero aún les falta. Ha habido cambios que afectaron la organización del trabajo, como el hijo que se va a trabajar fuera, la eliminación de un rubro, la entrega de tierra arrendada, o el aumento del trabajo fuera del predio.

### Algunas interrogantes concretas

Uno de los productores planteó que está evaluando no salir más a trabajar fuera y concentrarse en actividades dentro del predio para poder tener un manejo organizado que le permita mejorar su forma de producir. El grupo preguntó ¿realmente necesita abandonar los trabajos fuera del predio para poder organizar el trabajo dentro? ¿Cuánto tiempo le va a requerir el trabajo dentro del predio luego que este organizado?

Por otra parte el objetivo del productor estudio de caso es mantener los niveles productivos y los ingresos pero trabajando menos ¿será posible?

### Los resultados de la primera etapa

Se cuenta con datos de cómo se organiza el trabajo en un establecimiento ganadero familiar de las sierras de Rocha del cual ya se tenían datos productivos y económicos porque el productor lleva registros desde hace más de 10 años. Esta nueva información contribuye a dar más información del sistema productivo. No solo cuanto produce sino cuanto tiempo le destina a los distintos trabajos y en qué momentos del año.

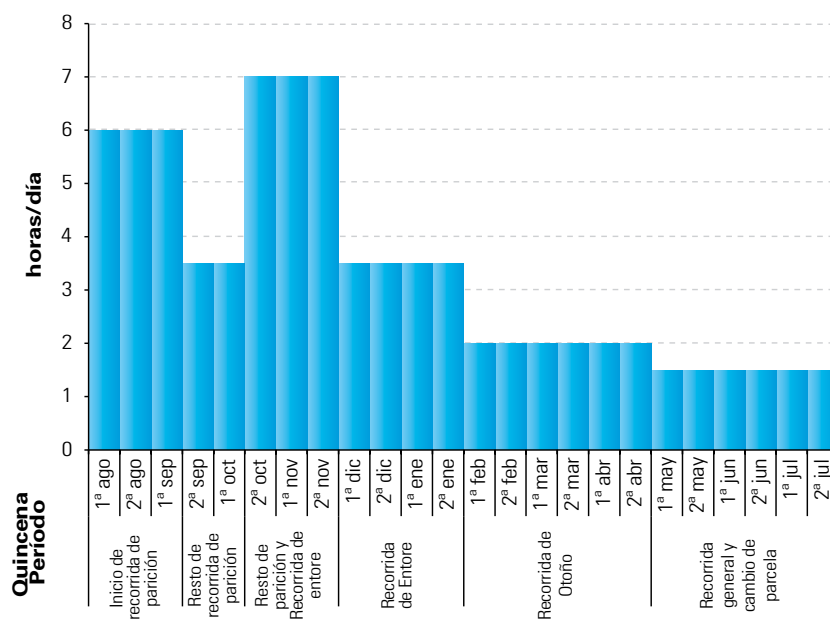
Yendo a los resultados obtenidos, primero presentaremos los rubros de trabajo considerados (ver tabla 1). Estos rubros son las actividades que insumen una parte del trabajo normal del predio estudiado. El predio tiene una superficie total de 270 has, con una producción de 108 kg de carne/ha en el ejercicio 2011/2012, que es el período evaluado.

Cabe destacar que se entiende por Unidades productoras a los vientres,

**Tabla 1.** Características de los rubros de trabajo del predio analizado.

Rubros	Unidades Productoras	Unidades Ganaderas	Unidades Producidas	Superficie afectada (hás)
Vacunus	115	180	76	247
Pasturas Mejoradas				59

**Figura 1.** Distribución del Trabajo de rutina a lo largo del año



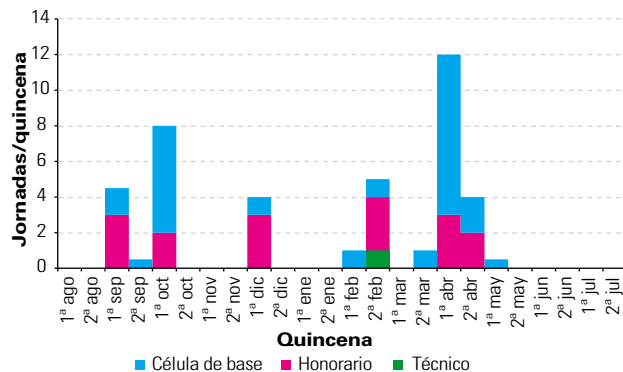
ya que es un sistema de cría. Como unidades producidas se consideraron únicamente 76 terneros vendidos. El Balance de trabajo es bastante flexible en cuanto a la definición de unidades producidas pueden ser kg de carne en el año o cabezas de animales. En este caso se optó por el número de terneros por ser de fácil interpretación.

Dentro de las personas que trabajan en el predio (o Colectivo de trabajo) se encuentran: Gerardo, que es el productor, y en la metodología se lo denomina "Célula de base" por tomar las decisiones y realizar las faenas del campo, además de ser beneficiario directo del resultado económico del predio. Luego están Carla, que es la esposa del productor; Facundo y Martín, que son los hijos y también Paulina, que es la nuera del productor. Todos ellos son considerados "Honorarios" en la metodología; son quienes dan una mano en las tareas. Su trabajo no es menor, pero no son considerados dentro de la Célula de base ya que participan con mayor o menor

frecuencia en los trabajos y participan indirectamente o muy poco en las decisiones de manejo. Por último mencionaremos al Ecógrafo, que es un técnico contratado. La participación de cada componente del Colectivo de trabajo se discutirá un poco más adelante.

Con respecto a los tipos de trabajos realizados, el Balance de trabajo considera que hay un Trabajo de rutina y un Trabajo estacional. El primero es aquél que no se puede concentrar ni diferir (no tiene mucha flexibilidad de cambiarse, correrse o hacerse todo junto) y se mide en horas/día, por ejemplo las recorridas o el ordeño en el tambor. El otro tipo de trabajo, el Trabajo estacional, tiene un poco más de margen para ser concentrado o diferido, y se mide en jornadas por quincena, por ejemplo vacunar los animales, pesarlos, las ventas o la yerra. Un tercer tipo de trabajo -relacionado con este último- es el Trabajo devuelto, que existe siempre y cuando haya que devolverle trabajo a algún vecino u otra persona que venga a "dar una mano"

**Figura 2a.** Distribución del Trabajo de estacional a lo largo del año, por participante del Colectivo de trabajo

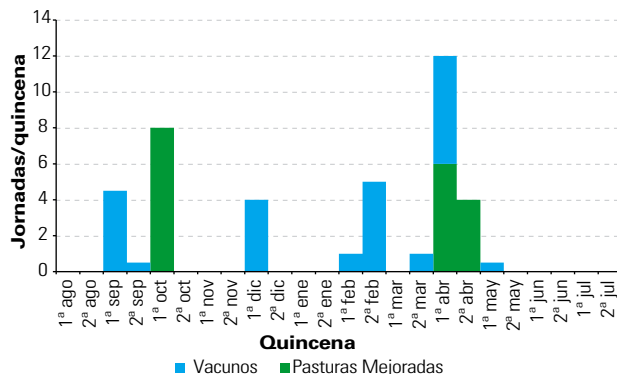


o preste algún tipo de servicio siempre que la contrapartida sea devolverle el servicio con trabajo (no con dinero, si no es una contratación y va aparte). En el caso estudiado no hay Trabajo devuelto, es decir que no hay trabajadores que vengan al predio a trabajar en contrapartida por trabajo. Cabe destacar que en predios familiares puede ser bastante frecuente encontrar dentro de la organización del trabajo a los Trabajadores de Ayuda Mutua (como se denomina al trabajador que viene) y

Trabajo devuelto en contrapartida.

Los resultados de Trabajo de rutina para el predio analizado corresponden a un total de 1239 horas/año, todas realizadas por la Célula de Base. Este volumen de Trabajo de rutina no se distribuye en igual forma a lo largo del año, sino que existen varios Periodos, que son nombrados por el productor según la actividad principal que se realice. La figura 1 muestra la distribución anual del Trabajo de rutina (en horas/día) para los seis periodos definidos

**Figura 2b.** Distribución del Trabajo de estacional a lo largo del año, por Rubro de trabajo del predio



por el productor.

Se observa en la figura 1, la mayor concentración del Trabajo de rutina en las recorridas de parición (que insume 57% del trabajo anual), para bajar luego la carga de trabajo en otoño-invierno. El trabajo refleja la concentración de pariciones, buscada por el productor justamente para concentrar trabajo y actividades. Cabe recordar que 100% del Trabajo de rutina es realizado por el productor (Célula de base).

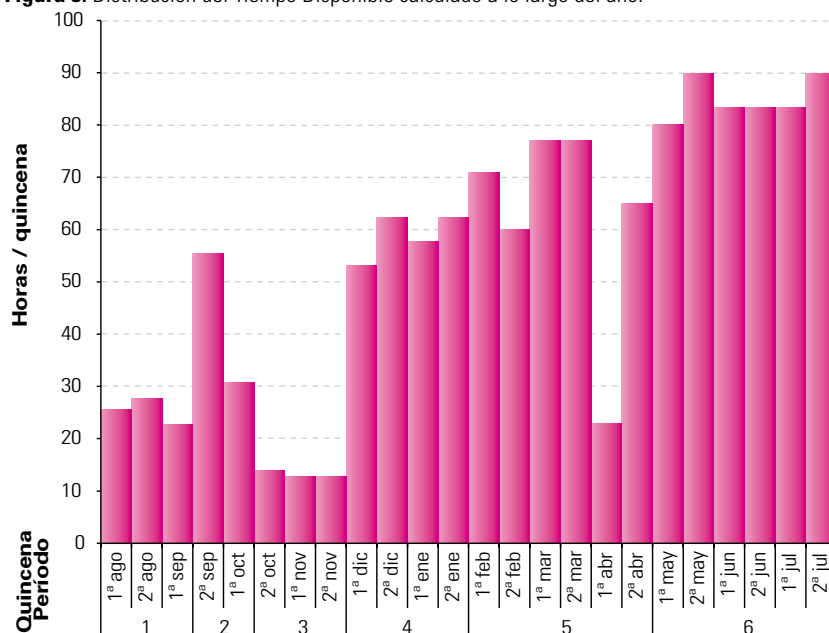
Considerando el otro tipo de traba-

jo, el Trabajo Estacional, la figura 2 a y b muestra su distribución a lo largo del año, por participante del Colectivo de trabajo y por Rubro de trabajo del predio.

Como se aprecia en la figura 2a, el Trabajo estacional se centra principalmente en la Célula de base (58% anual), con una fuerte participación del trabajo Honorario (39.5% anual). El Técnico participa solamente en la actividad de la ecografía, lo que implica 2.5% del Trabajo estacional anual. El Trabajo estacional por Rubro (ver figura 2 b) indica que 56% del mismo corresponde a los Vacunos y el 44% restante a las Pasturas mejoradas. El trabajo sobre Vacunos se divide en "Pesadas" (35,6% del total), "Ecografía" (22%), "Trazabilidad" (17,8%), "Sanidad" (15,5%) y "Venta y preparación de terneros" (8,9%). Los resultados, luego de revisados con el productor, indican el interés por controlar la evolución del peso de los animales y evolución del estado reproductivo de las hembras, así como la venta del producto. Con respecto al trabajo sobre pasturas los trabajos que se realizan son: "Rotativa" (44,4% del total), "Refertilización" (11,1%) y puntualmente hacer una línea nueva de eléctrico y su limpieza, que insumió 44,4% del Trabajo estacional sobre el rubro Pasturas mejoradas.

Para finalizar, considerando ambos tipos de trabajo, la metodología calcula el Tiempo Disponible Calculado (TDC) para la Célula de base. Este representa el margen de maniobra para realizar otras tareas que no estén comprendidas en el cómputo de carga de trabajo sobre animales y pasturas, por ejemplo hacer números (gestión), trámites, mandados, actividades gremiales, particulares, trabajar fuera del predio. El valor total de TDC del año para el predio analizado es 1337 horas/año. Se considera que un valor aproximado a las 1200 horas/año es "confortable"<sup>3</sup>, ya que deja un margen de maniobra de aproximadamente media jornada por día para hacer otras tareas que no estén contabilizadas en la metodología. Los resultados eviden-

**Figura 3.** Distribución del Tiempo Disponible calculado a lo largo del año.



cian la buena organización del trabajo del predio en estudio, donde existe un margen de maniobra interesante.

Como característica de la producción más o menos zafra, ligada a los procesos biológicos de la actividad agropecuaria, es de esperar que la distribución del TDC no sea similar a lo largo del año. La figura 3 muestra la evolución del TDC anualmente.

El TDC a lo largo del año (figura 3) evoluciona en forma inversa a la carga de trabajo, donde hay menos margen de maniobra en los momentos de las pariciones hasta el entore (ver figura 1), bajando hacia el otoño-invierno. Se observa también el efecto de la carga de Trabajo estacional acumulado en la primera quincena de abril donde se solapan trabajos sobre Vacunos (vacunación para Aftosa, pesaje, venta y preparación de terneros) y Pasturas mejoradas (pasar rotativa y refertilización). En rasgos generales, en predios ganaderos extensivos, el Trabajo de rutina y particularmente las recorridas, son las que determinan en mayor medida la disponibilidad de tiempo.

Es importante resaltar que el productor del caso de estudio ha resuelto dos puntos clave en su empresa familiar, que le permiten llegar a un margen de

maniobra confortable, medido por el Tiempo disponible calculado. Estos dos aspectos, que generalmente son problemáticos en los productores familiares, son: 1) Objetivos definidos y 2) Planificación de acuerdo a esos objetivos.

### Para seguir trabajando con el grupo...

El tema de la organización del trabajo fue algo que quienes no lo tienen organizado marcaron como una de las fortalezas del caso en estudio. La necesidad de ir hacia manejos más sencillos fue reafirmada.

Para la segunda etapa se trabajará con el grupo y el técnico sobre las interrogantes concretas planteadas por los productores, como el caso del productor que evalúa dejar sus trabajos fuera para concentrarse en el predio y el productor del estudio de caso que busca mantener los niveles productivos y de ingreso pero trabajando menos.

### Agradecimientos

Se quiere agradecer a los productores del grupo los Cerrillos Gerardo Mora, Mario Mora, Humberto Rodríguez, Eduardo Rodríguez, Clorindo De Castro, Daniel Lalinde y al técnico del grupo Ing.Agr. Roberto Pazos. ■

3. Si bien las comparaciones pueden ser engorrosas, el Balance de trabajo nace por iniciativa de productores agropecuarios franceses quienes querían comparar su actividad con otros tipos de trabajo (por ejemplo trabajar en una fábrica u oficina). El valor de 1200 horas/año es como considerar un trabajo de medio tiempo, asumiendo 8 horas de trabajo/día, durante 313 días/año (365 días menos 52 domingos al año)