



Ing. Agr. Carlos Molina
Dr. Alejandro Saravia
Instituto Plan Agropecuario

En oportunidad de la realización en el mes de Julio pasado en Argentina, del Seminario “Caracterización de la gestión de la mano de obra y del trabajo en las explotaciones ganaderas”, ofrecido por académicos de Francia y en el marco del Proyecto ADD – TRANS, técnicos del Instituto Plan Agropecuario tuvimos la oportunidad de participar del mismo.

Se realizó en la ciudad de Pigué a 550 km. al suroeste de la ciudad de Buenos Aires (Provincia de Buenos Aires), con la organización local de INTA de Bordenave.

Participaron profesionales, de Francia, Brasil, Argentina y Uruguay, pertenecientes a diferentes disciplinas: economistas, sociólogos, ingenieros agrónomos, médicos veterinarios, zootecnistas y geógrafos. Esta participación fue posible a través de la red SMART que está conformada por equipos de investigadores y agentes de desarrollo de diversos países de América del Sur y es animada por el Centro del Desarrollo Sostenible de la Universidad de Brasilia (Brasil) con apoyo del CIRAD (*Centre de Coopération en Recherche Agro-*

nomique pour le Développement-Francia).

La problemática central abordada en el Seminario estuvo relacionada con la organización del trabajo en las empresas agropecuarias, y particularmente en las ganaderas.

El equipo de investigación liderado por los técnicos franceses Benoit Dedieu, Gerard Serviere y Jean F. Tourrand, viene desarrollando investigaciones sobre la temática desde hace varios años y han realizado diversas publicaciones respecto al tema. El interés de éste equipo en analizar la organización del trabajo en las empresas ganaderas y su problemática surge como consecuencia de la constatación de los siguientes puntos:

- Reducción permanente de la disponibilidad de mano de obra para las empresas ganaderas (tanto familiar como asalariada)
- Un importante incremento de la productividad del trabajo (más producción por unidad de trabajo)
- Cada vez más los productores desarrollan actividades extraprediales.
- Identificación de la necesidad

de “tiempos privados” (tiempos libres o de recreación) por parte de los productores.

Actividades desarrolladas

Las actividades del Seminario comenzaron con la visita a dos productores, organizada por técnicos de INTA Bordenave de forma de visualizar la realidad productiva de una zona agrícola-ganadera llamada “de transición” entre la Pampa húmeda y la Pampa seca, con suelos en su mayoría con aptitud agrícola-ganadera, topografía plana y precipitaciones anuales promedio de 800 mm.

La existencia de campo natural es en una muy baja proporción de la superficie ganadera de los predios. El nivel de fertilización en los establecimientos es bajo debido en general a una alta fertilidad natural de los suelos. Los rendimientos agrícolas son muy variables a causa de la diferente fertilidad y alta variabilidad en la ocurrencia de precipitaciones. El trigo y la cebada juegan un rol importante en invierno, así como en verano, básicamente el girasol en las zonas más pobres y la soja en lugares de mayor fertilidad. El sorgo forrajero ocupa un lugar relevante sobre todo como reserva en pie para suministro a los animales durante el invierno. La ganadería se realiza



con intensificación variable según el rubro que la acompaña y las otras actividades extraprediales del productor, característica que se identificó en casi todos los establecimientos visitados.

Las exposiciones conceptuales de la delegación francesa se basaron en la presentación de herramientas para el abordaje de la problemática del trabajo en predios ganaderos, que parten de las siguientes premisas:

- Los trabajos no son equivalentes, es decir, las tareas difieren entre sí ya sea por su rutina, o por ser trabajos cotidianos, o estacionales.
- Los trabajadores no son ni equivalentes ni intercambiables. No sería adecuado medir la cantidad de equivalentes hombre en una empresa en determinado ejercicio, ya que la gente no se puede dividir en fracciones, por ejemplo 1,2 equivalente hombre. Por lo tanto, se busca otra forma para medir los recursos humanos involucrados en las empresas. Por otra parte, se considera

que los trabajadores no son intercambiables de forma inmediata.

- Las tareas tienen características variables en relación a su periodicidad (diarias, semanales, etc) y a si pueden diferirse en el tiempo o no.

De acuerdo con las premisas mencionadas, es que se aborda el análisis de la problemática del “trabajo”. En éste marco se presenta una definición en base a tres partes que lo componen:

Trabajo = trabajador + tarea + característica temporal (cotidiano o no)

Dentro de las herramientas que permiten caracterizar cuánto y qué tipo de tarea se realiza se presentaron el “Bilan Travail” o balance de trabajo y el “Modelo Atelage” que permite modelizar la evolución de la organización del trabajo durante un ejercicio agrícola.

Balance de Trabajo

Esta herramienta es propuesta por Dedieu et al. (1993), y uti-

lizado en Francia por los servicios de Extensión para analizar y caracterizar el trabajo en las explotaciones ganaderas a partir de una encuesta de una media jornada, reconstituyendo los tiempos de trabajo ocasionados por la puesta en marcha de prácticas de manejo en un ejercicio agrícola completo.

Este método supone la diferenciación del colectivo de trabajo entre la Célula de Base (CB) de la explotación (trabajadores permanentes, familiares o asalariados para los que la actividad en la explotación es la principal, tanto en tiempo como en ingresos) y el resto de los recursos laborales (asalariados temporarios, empresas de servicios agrícolas, ayudas familiares, etc.). A su vez interesa la caracterización del tiempo que requieren los Trabajos Imprescindibles (TI, trabajos cotidianos, poco concentrables y poco diferibles: cuidado de los animales) y Estacionales (TE, los de los cultivos, siembra, fertilización cosecha; o los que corresponde realizar periódicamente con el rodeo, tales como sanidad, tacto, destete, etc.) de la explo-

tación. Es estimado un Tiempo Disponible Calculado de la Célula de Base una vez realizado el trabajo imprescindible y estacional. Este tiempo, que se puede calcular para las distintas épocas del año, es un indicador de la flexibilidad o del margen de manobra de la que dispone la Célula de Base para variar sus estrategias de manejo o para hacer frente a imprevistos que se puedan presentar en el sistema. No es equivalente a un tiempo de ocio ya que también debe ocuparse en los trabajos no contemplados en el rubro Imprescindible y Estacional, tales como tareas de mantenimiento, administrativas, etc.

Hace referencia en síntesis a los siguientes aspectos:

- Permite realizar una cuantificación de los tiempos de los trabajos y una evaluación de la organización del trabajo.
- La actividad agrícola es centro del análisis.
- Se considera la mano de obra de “célula de base” (núcleo cuya actividad central es la actividad ganadera o agrícola a lo largo de todo el ejercicio) y la mano de obra externa a la misma (que realiza aportes puntuales para determinadas tareas)
- Se dividen las actividades en tareas de rutina cotidiana, no cotidiana, y de actividades estacionales.
- Se calcula el tiempo disponible (CTD) como evaluador de la organización del trabajo en la empresa. Este punto permite establecer cuál es el tiempo que queda al productor y su familia luego de llevar adelante los procesos productivos.
- Permite estudiar: factores que indican cuáles son los trabajos de rutina y cuáles los de estación (lo cual depende del

tipo de producción, tecnología que se aplica e infraestructura de la empresa), los tiempos disponibles y en qué momentos estarán disponibles dichos tiempos.

Con relación al balance de trabajo (Bilan Travail) se entiende que permite sistematizar y normalizar la tarea de caracterizar y analizar el trabajo. Se protocoliza la actividad de manera que la herramienta pueda ser utilizada en explotaciones ganaderas de diferentes ambientes.

Modelo Atelage

La otra herramienta que fue presentada por parte de los técnicos franceses fue el Modelo Atelage, la cual permite caracterizar y calificar la organización del trabajo en explotaciones ganaderas a lo largo de un ejercicio.

Se hace énfasis en la función del “organizador” más que en la actividad en sí, como sucede en



el Balance de Trabajo. El centro de la modelación lo constituye un conjunto de elementos que marcan la organización del trabajo en actividades ganaderas y no ganaderas (extraprediales), deseo de días libres, obstáculos climáticos que hagan necesario un cambio en las actividades previstas, etc.

La modelación tiene muy en cuenta las interacciones entre las actividades ganaderas, las no ganaderas, la disponibilidad y capacidades de la mano de obra así como las diferentes escalas de tiempo (semanales, quincenales, etc.).

De los puntos centrales que atiende esta herramienta, es posible destacar los siguientes:

- * Cómo se organiza el trabajo
- * Cuáles son las relaciones entre las actividades ganaderas y no ganaderas
- * Cómo se divide el trabajo (reparto y delegación)
- * Cuáles son las diferentes escalas de tiempo de las diferentes actividades.

Conclusiones

Posteriormente a los aportes conceptuales desarrolladas por la delegación francesa, se formaron subgrupos de trabajos con los

participantes para realizar actividades de campo de manera de poner en práctica con productores ganaderos de la zona, las herramientas antes explicadas.

Este tipo de abordaje y análisis permitió ver que:

- Las proposiciones de cambio tecnológico no tienen un impacto uniforme sobre el trabajo de las explotaciones.
- Ellas pueden modificar sensiblemente el contenido de trabajo sobre los animales y/o sobre los potreros.
- Las formas de organización del trabajo –entre la delegación completa de trabajos sobre potreros y pasturas a un contratista, pasando por la delegación del trabajo imprescindible sobre los animales a un empleado (con más o menos autonomía) o el trabajo a cargo del propio productor– son entonces más o menos profundamente cuestionadas.

Asimismo, interesarse en las realidades del trabajo en las explotaciones (reparto entre trabajadores, grado de autonomía y responsabilidad de cada uno, duración de las actividades, modalidades de la supervisión, concepciones del trabajo) permite identificar en qué medida las proposi-

ciones tecnológicas, cuestionan:

- > el contenido de la actividad concreta de cada participante, sus propias referencias técnicas y su tiempo de trabajo
- > las relaciones entre patrón y asalariado, las cuales no pueden ser reducidas estrictamente a una relación orden/ejecución, ya que también se ponen en juego conflictos culturales y generacionales,
- > las concepciones del oficio de los diferentes participantes (patrón, asalariado, contratista, etc.)

En síntesis, las empresas ganaderas para ser “sustentables en el tiempo” deben ser sustentables económica y ambientalmente, pero también deben ser “viables” (o disfrutables). Si son “viables” es más factible el reemplazo generacional. Sin duda que una mayor y mejor aproximación a la organización del trabajo ayuda a “comprender mejor el funcionamiento de las empresas”, con las consecuencias que esto implica.

Para finalizar, entendemos que este tipo de aproximación permite analizar más a fondo los posibles cambios a proponer en una empresa ganadera tomando en cuenta la organización del trabajo, las tecnologías a aplicar en los distintos sistemas de producción, así como, por ejemplo, a conciliar las propuestas con las actividades extraprediales o deseos de tiempos libres de los productores. Por tanto las herramientas utilizadas se identifican como muy pertinentes para nuestro trabajo.