



**Pontificia Universidad Católica de Chile
Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal
Departamento de Economía Agraria**

FIA – PI – C – 2007 – 1 – A - 011

Estrategias para superar la escasez de mano de obra agrícola de temporada en labores de alta demanda

Informe Final Técnico y de Difusión



Fundación Agro UC

Mayo de 2010



TABLA DE CONTENIDOS

1. ANTECEDENTES GENERALES	4
2. RESUMEN	6
2.1 Análisis del entorno laboral del país	7
2.2 Diagnostico de contenidos y secuencias de tareas	7
2.3 Optimización técnica y económica para la ejecución de tareas evaluadas	7
2.4 Análisis de sistemas de contratación, certificación de competencias, pago de faenas y organización del trabajo	7
2.5 Definición de "Tareas Optimizadas"	8
2.6 Levantamiento de información para actividades de difusión del proyecto.....	8
2.7 Presentación de la problemática en el II Congreso Regional de Economistas Agrarios... 9	
3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	10
4. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	11
5. ACTIVIDADES DEL ESTUDIO	13
6. RESULTADOS DEL ESTUDIO	22
6.1 Evolución de la Agricultura en la Región de Valparaíso.....	25
6.1.1 Tenencia de la tierra.....	25
6.1.2 Uso del suelo.....	25
6.1.3 Intensificación y ampliación de las áreas regadas	26
6.1.4 El empleo agrícola regional	27
6.1.5 La reducción de la pobreza rural en la Región.....	28
6.1.6 La ocupación del sector remunerado:.....	29
6.2 Evolución de la Agricultura en la Región del Libertador Bernardo O´Higgins.....	30
6.2.1 Tenencia de la tierra.....	30
6.2.2 Uso del suelo.....	30
6.2.3 Intensificación y ampliación de las áreas regadas	31
6.2.4 El empleo agrícola regional	31
6.2.5 La reducción de la pobreza rural en la Región.....	32
6.2.6 La ocupación del sector remunerado.....	33
6.3 Evolución de la Agricultura en la Región del Maule	35
6.3.1 Tenencia de la tierra.....	35
6.3.2 Uso del suelo.....	36
6.3.3 Intensificación y ampliación de las áreas regadas	36
6.3.4 El empleo en la región.....	37
6.3.5 La reducción de la pobreza rural en la Región.....	38
6.3.6 La ocupación del sector remunerado.....	39
6.4 Percepción en la región de Valparaíso respecto a la escasez de mano de obra agrícola.	41
6.4.1 La situación actual y reciente	41
6.4.2 Las modalidades de reclutamiento de mano de obra.....	43
6.4.3 Razones que explicarían la escasez	43
6.4.4 Percepción de problemas de productividad del trabajo.....	44



6.4.5	Medidas adoptadas para enfrentar escasez	44
6.4.6	Los empresarios innovadores en materia laboral	45
6.5	Percepción en la región del Libertador Bernardo O'Higgins respecto a la escasez de mano de obra agrícola.	48
6.5.1	La situación actual y reciente	48
6.5.2	Las modalidades de reclutamiento de mano de obra.....	50
6.5.3	Razones que explicarían la escasez	50
6.5.4	Percepción de problemas de productividad del trabajo.....	51
6.5.5	Medidas adoptadas para enfrentar escasez	51
6.5.6	Los empresarios innovadores en materia laboral	52
6.6	Percepción en la región del Maule respecto a la escasez de mano de obra agrícola	54
6.6.1	La situación actual y reciente	54
6.6.2	Las modalidades de reclutamiento de mano de obra.....	56
6.6.3	Razones que explicarían la escasez	57
6.6.4	Percepción de problemas de productividad del trabajo.....	58
6.6.5	Percepción de problemas de productividad del trabajo.....	59
6.6.6	Los empresarios innovadores en materia laboral	60
7.	ANÁLISIS Y ESTUDIOS.....	63
7.1	Entorno laboral del país.....	63
7.1.1	Sector agropecuario y sus condiciones especiales.....	63
7.1.2	La coyuntura	64
7.1.3	Iniciativas de diálogo	65
7.1.4	Caracterización de los temporeros	67
7.1.5	Percepción de los principales actores	68
7.1.6	Los contratistas	81
7.1.7	Las normas laborales y el tamaño de las empresas	83
7.2	Análisis de sistemas de contratación, certificación de competencias laborales, pago de faenas y organización del trabajo en frutas	84
7.2.1	Análisis crítico de los sistemas de contratación de mano de obra agrícola.....	84
7.2.2	Análisis crítico de las alternativas de pago	86
7.2.3	Análisis crítico de la organización general del trabajo y su influencia en la productividad	88
7.2.4	Entrevistas a informantes calificados y actores claves en la contratación.....	90
7.2.5	Análisis de tres predios en lo referente a manejo de personal y organización del trabajo agrícola.....	91
7.2.6	Determinación de necesidades de capacitación para trabajadores agrícolas de cosecha	93
7.2.7	Elaboración de Programa de Capacitación.....	96
7.2.8	Valoración social del trabajo frutícola	96
7.2.9	Fidelización de la fuerza de trabajo	97
7.2.10	Alternativas de certificación de competencias laborales	97
7.2.11	Entrevistas a expertos laborales desde la perspectiva social.....	97
7.3	Productividad laboral	103
7.3.1	Estudio de productividad laboral.....	103
7.3.2	Características del Personal Agrícola	105
7.3.3	Marco lógico y directrices para el trabajo con huertos frutícolas	106
7.3.4	Gestión Operacional y de Recursos Humanos	107
7.4	Cosecha de uva de mesa y productividad	108



7.4.1	Identificación y diagnóstico de actividades de cosecha uva de mesa	108
7.4.2	Catálogo Uva de Mesa pre – cosecha	109
7.4.3	Actividades claves en cosecha fruta	111
7.4.4	Metodología de Trabajo Cosecha Uva de Mesa	112
7.4.5	Actores involucrados en la cosecha de Uva de Mesa	114
7.4.6	Indicadores de Eficiencia	114
7.4.7	Indicadores de grado de presencia de mano de obra agrícola de temporada	116
7.4.8	Análisis de productividad	117
7.5	Cosecha de carozos y productividad	118
7.5.1	Identificación y diagnóstico de actividades de cosecha de cerezos	118
7.5.2	Catálogo Cerezos pre – cosecha	119
7.5.3	Actividades claves en cosecha fruta	120
7.5.4	Metodología de Trabajo Cosecha Cerezos	121
7.5.5	Actores involucrados en la cosecha de Cerezos	123
7.5.6	Indicadores de Eficiencia	124
7.5.7	Análisis de productividad	125
7.6	Cosecha de berries y productividad	126
7.6.1	Identificación y diagnóstico de actividades de cosecha de berries	126
7.6.2	Catálogo berries pre – cosecha	127
7.6.3	Actividades claves en cosecha fruta	129
7.6.4	Metodología de Trabajo Cosecha berries	130
7.6.5	Actores involucrados en la cosecha de Berries	131
7.6.6	Indicadores de Eficiencia	131
8.	IMPACTOS LOGRADOS	134
8.1	Problemas Enfrentados	136
9.	ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN	137
9.1	Actividades de difusión	137
9.1.1	Programa de Productividad Laboral	137
9.1.2	Seminarios	137
9.1.3	Congreso	142
9.1.4	Página Web	142
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
10.1.1	Proyecciones de Oferta y la Demanda de la Mano de Obra en las regiones de Valparaíso, O’Higgins y Maule	146
10.1.2	Propuestas preliminares de trabajo aplicables en las regiones de estudio	146
10.1.3	Medidas para facilitar un mejor reclutamiento de trabajadores	147
10.1.4	Acciones que mejoren las condiciones laborales	147
10.1.5	Iniciativas que estimulen la productividad del trabajo	147
10.1.6	Actividades de capacitación	148
11.	ANEXOS	149



1. ANTECEDENTES GENERALES

1. **ódiigo:** FIA – PI – C – 2007 – 1 – A - 011
2. **Nombre del Proyecto:** Estrategias para superar la escasez de mano de obra agrícola de temporada en labores de alta demanda.
3. **Regiones de ejecución**
 - Región de Valparaíso
 - Región metropolitana
 - Región del Libertador Bernardo O'Higgins
 - Región del Maule
4. **Agente Ejecutor:** Fundación Estación Experimental Julio Ortúzar Pereira de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Fundación AgroUC.
5. **Agente Asociado:** Consultorías Profesionales Agraria Ltda.
6. **Coordinador del Proyecto:** André Edouard Beaujanot Quintana



9. Periodo de Ejecución: Noviembre de 2007 – Diciembre de 2009



2. RESUMEN

Para el cumplimiento de los objetivos del presente estudio, se realizó un trabajo de diagnóstico entre los meses de Diciembre del 2006 y Marzo del 2007, lo cual consistió en la realización de encuestas y entrevistas a importantes agentes involucrados en el desarrollo de la agricultura, en tres importantes regiones frutícolas del país, como son: la región de Valparaíso, región del Libertador O'Higgins y la región del Maule. Las principales actividades involucraron la recopilación de antecedentes de fuentes secundarias; la realización de encuestas y entrevistas con personeros de la industria frutícola e instituciones de desarrollo público regional; y la sistematización de antecedentes para la generación de un diagnóstico adecuado y propuestas de estudio para solucionar la eventual escasez de mano de obra agrícola en la fruticultura de las mencionadas regiones.

El diagnóstico inicial indicó que en la región de Valparaíso existe una mayor continuidad laboral dada la combinación de cultivos de verano e invierno, al contrario de las regiones evaluadas más al sur (O'Higgins y Maule) donde existe una alta concentración de demanda de mano de obra agrícola de temporada en los trimestres extremos del año. Esto en algunos casos motiva la migración de temporeros entre regiones.

Los aspectos más interesantes que se desprenden de las entrevistas y encuestas respecto a los motivos de una posible escasez de mano de obra agrícola de temporada en las regiones de estudio son: competencia de otras industrias que ofrecen mayores salarios y estabilidad laboral, cambio cultural hacia la adopción de trabajos de carácter urbano, migración de la población joven hacia centros urbanos, condiciones laborales inadecuadas de algunos predios frutícolas, entre otros aspectos.

El análisis también involucró la sistematización de algunas experiencias innovadoras encontradas respecto a evitar la escasez de mano de obra agrícola. Estas experiencias son analizadas a grueso modo, pero se identifican a los agricultores sobre los cuales probablemente se hagan las mediciones y evaluación de propuestas reflejadas en este informe y que son actividades comprometidas en etapas posteriores. Entre las medidas adoptadas por empresarios innovadores en la materia se encuentran aspectos tales como: combinación de cultivos adecuada para entregar continuidad laboral durante todo el año; desarrollo de fórmulas de trabajo con prestación de servicios a terceros para dar continuidad; desarrollo de sistemas de incentivos monetarios y no monetarios; valorización del trabajador y trato asociado a la calidad; formación de comités paritarios y uso de temporeros líderes; entre otras medidas.

Como fue mencionado, la sistematización adecuada de las experiencias innovadoras y la percepción de empresarios y personeros vinculados con el desarrollo de la agricultura, permitió generar propuestas preliminares de trabajo aplicables a las regiones de Chile en estudio. Estas medidas van en la línea de: facilitar un mejor reclutamiento de trabajadores, mejorar las condiciones laborales en el campo, estimular la productividad del trabajo y fomentar actividades de capacitación para trabajadores agrícolas.

Los cuatro ámbitos de solución propuestos es posible abordarlos mediante la aplicación de instrumentos de innovación y fomento cofinanciados por instituciones dependientes del Ministerio de Agricultura de Chile como es la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) los cuales pueden dar origen a investigaciones, talleres, asesorías, cursos, mesas de trabajo, esfuerzos asociativos, giras tecnológicas, entre otras iniciativas.



2.1 Análisis del entorno laboral del país

Resulta de vital importancia entregar para este estudio un diagnóstico del entorno laboral del país. Esto para sentar las bases y explicar el entorno sobre el cual se desarrollaron las distintas iniciativas en el presente proyecto. Se realizó un análisis global de la situación normativa que regula las relaciones laborales y de la visión que respecto a la misma tienen los gremios y actores nacionales. Este análisis incluye:

- Sector agropecuario y sus condiciones especiales.
- La coyuntura (actualidad laboral).
- Iniciativas de diálogo.
- Caracterización de los temporeros.
- Percepción de los principales actores.
- Análisis a los contratistas.
- Las normas laborales y el tamaño de las empresas.

2.2 Diagnóstico de contenidos y secuencias de tareas

Se diagnosticó el contenido y la secuencia de cada una de las tareas que actualmente cumplen los trabajadores durante el proceso de cosecha de las especies consideradas en el estudio en una muestra representativa de huertos frutícolas. En este sentido, se incorporaron las elaboraciones y definiciones de Unidades de Competencia Laboral del Programa Chilecalifica. Para esto se realizó un estudio de productividad que consiste en conocer cuáles son los factores que explican la productividad, determinar un potencial del trabajador, la distribución de productividad, estratificar a los trabajadores, en general se realizan tres tipos de mediciones para las diferentes labores: Análisis de Productividad, Estudio de Tiempo y Movimiento y Estudio de Clima Laboral.

2.3 Optimización técnica y económica para la ejecución de tareas evaluadas

Se analizaron las posibilidades de optimización técnica y económica de la ejecución de cada una de las tareas, incorporando o modificando los flujos de procesos y/o el empleo de equipos, materiales y herramientas de apoyo. El estudio se focalizó en las labores de cosecha porque estas concentran la mayor demanda relativa de mano de obra, primero se analizó la secuencia lógica que es generalizada para prácticamente todos los frutales, para posteriormente ser más específico en cada uno de los cultivos analizados.

2.4 Análisis de sistemas de contratación, certificación de competencias, pago de faenas y organización del trabajo

Se investigaron y analizaron los distintos sistemas de contratación y pago de faenas, la organización del trabajo y su influencia en la productividad final de los trabajadores. Este tema se evaluó mediante 150 encuestas a empresarios agrícolas de las regiones de Valparaíso, O'Higgins y Maule, con especial énfasis en la fruticultura de uva de mesa y paltos, en la primera; en carozos, en la segunda; y en *berries* en la última. Este análisis incluye:

- Análisis crítico de los sistemas de contratación de mano de obra agrícola.
- Análisis crítico de las alternativas de pago.
- Análisis crítico de la organización general del trabajo y su influencia en la productividad.
- Entrevistas a informantes calificados y actores claves en la contratación.
- Análisis de tres predios en lo referente a manejo de personal y organización del trabajo agrícola.



- Determinación de necesidades de capacitación para trabajadores agrícolas de cosecha
- Elaboración de Programa de Capacitación.
- Alternativas de certificación de competencias laborales.
- Entrevistas a expertos laborales desde la perspectiva social.

2.5 Definición de “Tareas Optimizadas”

Se estableció la descripción y contenido de cada una de las “tareas optimizadas” que configuran el proceso de cosecha para cada una de las especies frutales que componen el estudio (uva de mesa, carozos, berries). Se entregaron secuencias optimizadas de tareas específicas de cosecha de cada uno de los rubros en estudio. En la misma línea se organizó el trabajo de la manera más eficaz para el cumplimiento de logros específicos.

2.6 Levantamiento de información para actividades de difusión del proyecto

Durante el periodo de ejecución del presente proyecto se realizó una prospección internacional de las problemáticas de productividad laboral agrícola en España. El objetivo central de esta prospección fue realizar una comparación entre la industria productora de uva de mesa chilena y la española. La investigación se centró en la Región de Murcia, pero también se visitaron y levantaron datos en Valencia y en Sevilla (Andalucía).

Según datos oficiales, España cuenta con 20 mil hectáreas de producción de uva demesa, de las cuales el 82% está en zonas de regadío. El rendimiento medio es de 16.500 kilos por hectárea. El 95% de la producción está concentrada entre la Comunidad Valenciana (46,7%), Región de Murcia (30,7%) y Andalucía (18,2%).

En general la mano de obra agrícola de campo está compuesta por inmigrantes, tales como ecuatorianos (39,69%), marroquíes (31,75%), ucranianos y rusos (4,2%). En los packing es posible encontrar mayor cantidad de mujeres españolas, las cuales alcanzan entre el 60 a 90%.

A diferencia de Chile, existe una legislación laboral agrícola para cada comunidad. Esta se caracteriza por una negociación colectiva entre representantes de los trabajadores, empresas y de la Gobernación de Murcia. Entre estos agentes deciden cuál será el valor del pago según tipo de contrato y faena. En Murcia para los trabajadores eventuales el sueldo hora es de 5,87 € (costo empresa un 16% adicional), para los del Régimen General Fijo es de 10,65 €/hora (30% adicional costo empresa) y los Fijos Discontinuos es de 7,5 €/hora (35% adicional costo empresa). En Sevilla el valor hora es de 6,16 € por hora (trabajan 6,5 horas día), mientras que para cosecha el valor hora se incrementa a 6,5 € por hora.

El costo en mano de obra es de 20.000 €/ha, lo cual representa un 65% del costo total, de los cuales 9.905 € corresponde a personal directo en las labores, 2.820 € a manejo del plástico y 7.440 € a cosecha y packing (0,42 € por kilo). Según la variedad es el requerimiento de mano de obra que se utiliza. En Ralli las jornadas por hectárea son de 103,7, en Crimson Seedless 162,8, en Red Globe 200,4 y Superior 180,1. El rendimiento en cosecha y packing es de 177 kilos por jornada. Se estima que se utilizan 129 jornadas entre cosecha y packing.

El costo por metro cúbico de agua de canales y pozos es en promedio de 0,22 €, mientras que el de saladera es de 0,4 €. Se riegan entre 3.500 a 4.500 m³ por ha. Las precipitaciones alcanzan los 301 milímetros con una temperatura media anual de 17,2° C (máxima 46 y mínima -5° C). El suelo en su mayoría correspondía a pedregosos y cálcicos.



Por lo general, el marco de plantación es de 3 x 3 metros en Ralli y Superior y 3,5 x 4,5 en Crimson Seedless y Red Globe. La producción alcanza las 40 toneladas exportables hacia mercados como Inglaterra (Ejemplo Tesco), Alemania, Francia y Dinamarca. De las variedades observadas solo Superior de un productor con bajos costos no cumpliría con la condición necesaria para ser exportada desde Chile.

El costo promedio de la tierra con riego es de 41.262 €/ha Pero este valor puede alcanzar los 65.000 €. Mientras que el costo de tierras de secano es en promedio 12.754 €.

La información levantada en esta prospección fue divulgada en todas aquellas actividades de difusión que compromete el proyecto.

2.7 Presentación de la problemática en el II Congreso Regional de Economistas Agrarios

Como parte de las actividades de difusión de la problemática de escasez de mano de obra agrícola y productividad laboral en el país, se presentó un trabajo en el II Congreso Regional de Economistas Agrarios realizado en Montevideo Uruguay en el mes de Noviembre del 2008.

Para obtener mayores antecedentes del Congreso y la visualización del trabajo presentado respecto a la problemática de la escasez de mano de obra agrícola, se puede visitar: <http://www.aeachile.cl/congreso2008cd/index.html>

Los comentarios levantados en el evento se enmarcaban principalmente en compartir la experiencia de escasez que también presentan los otros países participantes del Congreso y la solución temporal dada por inmigrantes de la misma región. Sin embargo, los argumentos apuntaban fuertemente a la directa relación entre escasez de mano de obra agrícola y el nivel de remuneraciones existentes en el ámbito agrícola.

Adicionalmente se extrajeron antecedentes de otros proyectos e iniciativas realizadas en otros países de Sudamérica, que podrían aportar al desempeño del presente proyecto.

Se entrega en los Anexos de este informe, el resumen del trabajo presentado en el mencionado Congreso.



3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

- a) Lograr un mayor conocimiento del problema de la oferta y demanda de fuerza de trabajo en las condiciones propias y actuales de la fruticultura de las regiones de Valparaíso, O'Higgins y Maule, con una cierta proyección a futuro.
- b) Buscar soluciones a la escasez de la mano de obra agrícola por medio de: la obtención de buenas prácticas de reclutamiento y selección de personal, aumento de su productividad y a través del logro de una mayor continuidad y especificidad del trabajo.



4. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

El diagnóstico comprendido detalla los siguientes pasos metodológicos para su cumplimiento:

- Recopilación los antecedentes por medio de fuentes secundarias, los que permitirían conocer en forma más amplia la evolución de la agricultura regional y de la ocupación sectorial de mano de obra. En esta etapa se hizo una revisión de: los Censos Agropecuarios (análisis comparativo intercensal), en particular del último del 2007; de las encuestas nacionales de empleo; de la Encuesta Casen 2006; y de toda aquella información secundaria relacionada al desarrollo sectorial agrícola de las regiones de interés del estudio.
- Diseño e implementación de encuestas y entrevistas a personeros vinculados y actores de la fruticultura regional. Estas encuestas y entrevistas se desglosan como se detalla a continuación:

Cuadro 1. Número de encuestas realizadas.

Región	Ítem	Nº
Valparaíso	Empresarios frutícolas sin experiencia de innovación laboral conocida ex – ante.	40
	Empresarios frutícolas con experiencia de innovación laboral conocida ex - ante	10
	Personas vinculadas a instituciones de desarrollo de la agricultura regional	10
O`Higgins	Empresarios frutícolas sin experiencia de innovación laboral conocida ex – ante.	40
	Empresarios frutícolas con experiencia de innovación laboral conocida ex - ante	10
	Personas vinculadas a instituciones de desarrollo de la agricultura regional	10
Maule	Empresarios frutícolas sin experiencia de innovación laboral conocida ex – ante.	40
	Empresarios frutícolas con experiencia de innovación laboral conocida ex - ante	10
	Personas vinculadas a instituciones de desarrollo de la agricultura regional	10

Con este material, además de obtener una visión directa de la situación global de oferta y demanda de fuerza de trabajo agrícola y su hipotética escasez, se lograron mediciones cuantitativas al respecto y se recogieron algunas experiencias, acerca de cómo han enfrentado el problema los empresarios frutícolas situados a la vanguardia en materia laboral.

- La tercera etapa, además de sistematizar todos los antecedentes anteriores, incorporó un análisis de posibles escenarios proyectados a mediano plazo, sobre la situación de la mano de obra en la fruticultura regional y de las soluciones más viables y eficientes para abordarla.



La metodología utilizada para el logro de los objetivos propuestos en el presente proyecto, fueron basadas en procedimientos innovadores y evaluaciones concretas de los resultados que en este caso fueron realizados en terreno. La investigación fue orientada a la obtención de resultados aplicables a la mayoría de productores asociados a la producción de rubros de alta demanda de mano de obra agrícola temporal (uva de mesa, carozos, berries, entre otros). En este sentido la metodología de trabajo empleada para el presente proyecto fue la siguiente:

- Se construyó un equipo profesional de elevada trayectoria y especializado en los temas de investigación que involucraron el proyecto, que adicionalmente generó redes de trabajo y consulta con profesionales e instituciones multidisciplinarias que incluyeron el trabajo de ingenieros agrónomos con especialidad en economía agraria y frutícola, además de ingenieros industriales, expertos laborales del área social (sociología-psicología-antropología), entre otros.
- Participaron un gran número de agentes e informantes calificados que se relacionan con la problemática de la mano de obra, sobre iniciativas y estrategias para aumentar su competitividad y las posibles soluciones tecnológicas, incentivos y organización del trabajo agrícola. En esta misma línea, se entrevistaron actores involucrados en la temática, tales como: expertos laborales del área social, representantes de instituciones públicas y privadas relacionadas con el trabajo agrícola, agentes involucrados en el trabajo agrícola predial (administradores, capataces, supervisores, temporeros, contratistas, entre otros).

Se realizaron tres tipos de mediciones en terreno para los distintos cultivos: 1) Análisis de Productividad, 2) Estudio de Tiempo y Movimiento y 3) Estudio de Clima Laboral.

Para realizar la medición de productividad se siguieron dos mecanismos:

1. Primero se optó por contar con la información diaria de rendimiento de cada trabajador, para esto se digitalizó el total de información de cada trabajador para su posterior análisis.
2. Además se realizó levantamiento de información en terreno en períodos horarios, para identificar comportamientos dentro del día.

La metodología usada para realizar el estudio de Tiempo y Movimiento consistió en tomar en forma aleatoria a trabajadores con distinta productividad (baja, media y alta) con el fin de medir con cronómetros el uso efectivo del tiempo utilizado en las labores agrícolas por un período prolongado (al menos media jornada). Con esta información se clasificó y tipificó a cada grupo de trabajadores.

Finalmente, el proyecto presentó estrategias concretas de difusión y transferencia de resultados que responden a las distintas necesidades impuestas a partir de los objetivos específicos de la iniciativa. La transferencia de información se basó en la comunicación directa a través de seminarios de "Intercambio y Conocimiento", como también en la evaluación y puesta en marcha de iniciativas en terreno.



5. ACTIVIDADES DEL ESTUDIO

Al analizar las actividades propuestas originalmente en el informe y las realmente ejecutadas en, es válido destacar que existió un reordenamiento de estas que en general no atrasó el normal desarrollo del proyecto, de acuerdo a los tiempos establecidos en la propuesta original. En este sentido, el Cuadro 2 especifica las actividades propuestas y las realmente realizadas, especificando su grado de avance y las observaciones relacionadas a los cambios.

Cuadro 2. Análisis de Brecha entre actividades propuestas y realizadas para primera y segunda etapas del estudio.

Actividades Propuestas	Actividades Realizadas	% avance	Observaciones
Revisión de antecedentes secundarios respecto a la productividad de mano de obra nacional	Revisión de antecedentes secundarios respecto a la productividad de mano de obra nacional	100	
Revisión de experiencias cercanas realizadas por instituciones que forman parte del proyecto y obtención de buenas prácticas.	Revisión de experiencias cercanas realizadas por instituciones que forman parte del proyecto y obtención de buenas prácticas.	100	
Revisión de experiencias de Fundación Chile con Chile Califica.	Esta actividad es abordada en el informe del sociólogo	100	
Entrevistas a informantes calificados respecto a competitividad de la mano de obra agrícola nacional.	Entrevistas a informantes calificados respecto a competitividad de la mano de obra agrícola nacional.	100	
Identificación y diagnóstico de actividades desarrolladas en la cosecha de uva de mesa	Entrevistas a actores relevantes participantes en las actividades de cosecha para uva de mesa, predio región de Valparaíso. Esta actividad es complementada con el trabajo de terreno donde se levantan mayores antecedentes respecto a las actividades desarrolladas en cosecha y la identificación de puntos críticos, sobre los cuales potencialmente se podría avanzar en mejorar la productividad de la mano de obra agrícola.	100	Más que las actividades identificadas para cada encuestado, se levanto información sobre los problemas de escasez y sobre que etapa de desarrollo del cultivo se producía esta eventual escasez. Adicionalmente las entrevistas y encuestas realizadas levantan información relevante sobre la eventual escasez de mano de obra existente en otras especies de importancia



	<p>Los aspectos antes mencionados son evidenciados en este informe.</p>		<p>económica en las regiones evaluadas.</p>
<p>Identificación y diagnóstico de actividades desarrolladas en la cosecha de carozos</p>	<p>Entrevistas a actores relevantes participantes en las actividades de cosecha para carozos, predio región de O'Higgins.</p> <p>Esta actividad es complementada con el trabajo de terreno donde se levantan mayores antecedentes respecto a las actividades desarrolladas en cosecha y la identificación de puntos críticos, sobre los cuales potencialmente se podría avanzar en mejorar la productividad de la mano de obra agrícola.</p> <p>Los aspectos antes mencionados son evidenciados en este informe.</p>	<p>100</p>	<p>Más que las actividades identificadas para cada encuestado, se levanto información sobre los problemas de escasez y sobre qué etapa de desarrollo del cultivo se producía esta eventual escasez.</p> <p>Adicionalmente las entrevistas y encuestas realizadas levantan información relevante sobre la eventual escasez de mano de obra existente en otras especies de importancia económica en las regiones evaluadas.</p>
<p>Identificación y diagnóstico de actividades desarrolladas en la cosecha de berries</p>	<p>Entrevistas a actores relevantes participantes en las actividades de cosecha para berries, predio región del Maule.</p> <p>Esta actividad es complementada con el trabajo de terreno donde se levantan mayores antecedentes respecto a las actividades desarrolladas en cosecha y la identificación de puntos críticos, sobre los cuales potencialmente se podría avanzar en mejorar la productividad de la mano de obra agrícola.</p>	<p>100</p>	<p>Más que las actividades identificadas para cada encuestado, se levanto información sobre los problemas de escasez y sobre qué etapa de desarrollo del cultivo se producía esta eventual escasez.</p> <p>Adicionalmente las entrevistas y encuestas realizadas levantan información relevante sobre la eventual escasez de mano de obra existente en otras especies de importancia económica en las regiones evaluadas</p>



	Los aspectos antes mencionados son evidenciados en este informe.		
Formulación de antecedentes y conclusiones base resultantes de la etapa.	Formulación de antecedentes y conclusiones base resultantes de la etapa.	100	
Marco lógico y directrices para el trabajo con huertos frutícolas	Se entrega una metodología de trabajo para la recolección de información y la creación de indicadores para la comparación entre predios.	100	Esta información es entregada como insumo para ser aplicada por productores. Adicionalmente, el trabajo de campo involucra el levantamiento de información de algunos predios demostrativos.
Incorporación de elaboraciones y definiciones laborales de la Unidad de Competencia Laboral del Programa Chile Califica.	Esta actividad es abordada en el informe del sociólogo	100	
Entrevistas a actores relevantes participantes en las actividades de cosecha para uva de mesa, predio región de Valparaíso	Entrevistas a informantes calificados respecto a competitividad de la mano de obra agrícola nacional	100	Se realizaron 40 encuestas, 10 entrevistas a empresarios con ideas innovadoras y a 10 personeros involucrados en el desarrollo de la agricultura de la región de Valparaíso.
Entrevistas a actores relevantes participantes en las actividades de cosecha para carozos, predio región de O'Higgins.	Entrevistas a informantes calificados respecto a competitividad de la mano de obra agrícola nacional	100	Se realizaron 40 encuestas, 10 entrevistas a empresarios con ideas innovadoras y a 10 personeros involucrados en el desarrollo de la agricultura de la región de O'Higgins
Entrevistas a actores relevantes participantes en las actividades de cosecha para berries, predio región del	Entrevistas a informantes calificados respecto a competitividad de la mano de obra agrícola nacional	100	Se realizaron 40 encuestas, 10 entrevistas a empresarios con ideas



Maule.			innovadoras y a 10 personeros involucrados en el desarrollo de la agricultura de la región del Maule
Identificación de puntos críticos en las secuencias de tareas de cosecha para uva de mesa.	Se visualizan algunas actividades y puntos críticos en la secuencia de tareas en la cosecha de la uva de mesa en la región de Valparaíso.	100	
Identificación de puntos críticos en las secuencias de tareas de cosecha para carozos.	Se visualizan algunas actividades y puntos críticos en la secuencia de tareas en la cosecha de carozos en la región de O'Higgins.	100	
Identificación de puntos críticos en las secuencias de tareas de cosecha para berries.	Se visualizan algunas actividades y puntos críticos en la secuencia de tareas de la cosecha de berries en la región del Maule.	100	
Construcción de mapa de actividades, actores y relaciones que se generan en la cosecha de uva de mesa.	Se visualizan actividades, actores y relaciones en la cosecha de uva de mesa en la región de Valparaíso.	100	
Construcción de mapa de actividades, actores y relaciones que se generan en la cosecha de carozos.	Se visualizan actividades, actores y relaciones en la cosecha de carozos en la región de O'Higgins.	100	
Construcción de mapa de actividades, actores y relaciones que se generan en la cosecha de berries.	Se visualizan actividades, actores y relaciones en la cosecha de carozos en la región de O'Higgins.	100	
Análisis crítico de mapas construidos para cada rubro de interés.	Sobre la construcción de los mapas de actividades y actores en la cosecha de los rubros de interés para este estudio, se genera un análisis crítico de sus componentes hacia la generación de propuestas para aumentar la productividad laboral	100	
Análisis y optimización técnica de la secuencia de tareas	Se generan antecedentes respecto a potenciales	100	



identificadas en la cosecha de uva de mesa.	aspectos que pueden ser mejorados técnicamente en la cosecha de uva de mesa.		
Evaluación y optimización económica de la secuencia de tareas identificadas en la cosecha de uva de mesa.	Se generan antecedentes respecto a potenciales aspectos que pueden ser mejorados económicamente en la cosecha de uva de mesa.	100	
Análisis y optimización técnica de la secuencia de tareas identificadas en la cosecha de carozos.	Se generan antecedentes respecto a potenciales aspectos que pueden ser mejorados técnicamente en la cosecha de carozos.	100	
Evaluación y optimización económica de la secuencia de tareas identificadas en la cosecha de carozos.	Se generan antecedentes respecto a potenciales aspectos que pueden ser mejorados económicamente en la cosecha de carozos.	100	
Análisis y optimización técnica de la secuencia de tareas identificadas en la cosecha de berries.	Se generan antecedentes respecto a potenciales aspectos que pueden ser mejorados técnicamente en la cosecha de berries.	100	
Evaluación y optimización económica de la secuencia de tareas identificadas en la cosecha de berries.	Se generan antecedentes respecto a potenciales aspectos que pueden ser mejorados económicamente en la cosecha de berries.	100	
Identificación de necesidades técnicas (herramientas específicas) para la optimización de labores de cosecha en rubros de interés.	La información de necesidades técnicas para la optimización de labores, será complementada íntegramente cuando se cuente con la información de terreno en forma consolidada. Adicionalmente, la descripción de la	0	Esta actividad no fue realizada. Se informó a FIA sobre esto y se acordó en conjunto realizar un levantamiento internacional sobre prácticas laborales realizadas en otro país (España) orientada a mejorar la productividad



	experiencia internacional involucra la obtención de buenas prácticas en el manejo de huertos frutícolas y uso de herramientas para el aumento de la productividad laboral.		laboral.
Investigación, diseño y desarrollo de herramientas optimas para la ejecución de labores de cosecha especializada para uva de mesa.	Los consultores proponen una modificación de esta actividad que esté basado en la difusión de buenas prácticas y uso de herramientas adecuadas en el trabajo de cosecha de uva de mesa que eleven la productividad de la mano de obra agrícola.	0	Esta actividad no fue realizada. Se informó a FIA sobre esto y se acordó en conjunto realizar un levantamiento internacional sobre prácticas laborales realizadas en otro país (España) orientada a mejorar la productividad laboral.
Investigación, diseño y desarrollo de herramientas optimas para la ejecución de labores de cosecha especializada para carozos.	Los consultores proponen una modificación de esta actividad que esté basado en la difusión de buenas prácticas y uso de herramientas adecuadas en el trabajo de cosecha de uva de mesa que eleven la productividad de la mano de obra agrícola.	0	Esta actividad no fue realizada. Se informó a FIA sobre esto y se acordó en conjunto realizar un levantamiento internacional sobre prácticas laborales realizadas en otro país (España) orientada a mejorar la productividad laboral.
Investigación, diseño y desarrollo de herramientas optimas para la ejecución de labores de cosecha especializada para berries.	Los consultores proponen una modificación de esta actividad que esté basado en la difusión de buenas prácticas y uso de herramientas adecuadas en el trabajo de cosecha de uva de mesa que eleven la productividad de la mano de obra agrícola.	0	Esta actividad no fue realizada. Se informó a FIA sobre esto y se acordó en conjunto realizar un levantamiento internacional sobre prácticas laborales realizadas en otro país (España) orientada a mejorar la productividad laboral.
Análisis crítico de los sistemas de contratación de mano de obra agrícola.	Esta actividad está desarrollada en el informe entregado por el sociólogo al proyecto.	100	
Análisis crítico de las alternativas de pago de faenas	Esta actividad está desarrollada en el informe	100	



e incentivos existentes.	entregado por el sociólogo al proyecto.		
Análisis crítico de la organización general del trabajo agrícola en los rubros bajo estudio y su influencia en la productividad.	Esta actividad está desarrollada en el informe entregado por el sociólogo al proyecto.	100	
Entrevistas a informantes calificados y actores claves en la contratación de personal de los predios bajo estudio (trabajo con contratistas).	Esta actividad está desarrollada en el informe entregado por el sociólogo al proyecto.	100	
Construcción de 3 casos sobre los predios en estudio para análisis respecto a manejo de personal y organización del trabajo agrícola.	Esta actividad está desarrollada en el informe entregado por el sociólogo al proyecto.	100	
Determinación de necesidades de capacitación para trabajadores agrícolas de cosecha de los rubros bajo estudio.	Esta actividad está desarrollada en el informe entregado por el sociólogo al proyecto.	100	
Construcción de un programa de capacitación para trabajadores agrícolas de cosecha sobre los rubros bajo estudio	Esta actividad está desarrollada en el informe entregado por el sociólogo al proyecto.	100	
Definición de alternativas de certificación de competencias para los trabajadores agrícolas de cosecha de los rubros de interés.	Esta actividad está desarrollada en el informe entregado por el sociólogo al proyecto.	100	
Evaluación del programa de capacitación con trabajadores de los predios bajo estudio	Esta actividad está desarrollada en el informe entregado por el sociólogo al proyecto.	100	
Entrevistas con expertos laborales del área social (sociología-psicología-antropología)	Esta actividad está desarrollada en el informe entregado por el sociólogo al proyecto.	100	
Recomendaciones y	Esta actividad está	100	



directrices para mejorar los sistemas de contratación, el pago de faenas y la organización general del trabajo agrícola de los rubros bajo estudio.	desarrollada en el informe entregado por el sociólogo al proyecto.		
Programa de certificación de competencias y uso de incentivos para trabajadores agrícolas.	Esta actividad está desarrollada en el informe entregado por el sociólogo al proyecto.	100	
Puesta en marcha y evaluación en terreno de todas las iniciativas propuestas para la optimización de tareas y procesos en la cosecha de uva de mesa.	En el caso de uva de mesa el programa pretende evaluar lo implementado por algunas empresas que ya están trabajando en el ámbito de la mejora de la productividad de la mano de obra agrícola en la región de Valparaíso con el Departamento de Economía Agraria de la Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Sobre estas implementaciones el programa realizará un análisis crítico sobre su funcionamiento.	100	El análisis crítico se desarrollara en la tercera etapa de este proyecto según Carta Gantt.
Puesta en marcha y evaluación en terreno de todas las iniciativas propuestas para la optimización de tareas y procesos en la cosecha de carozos.	En el caso de carozos (cerezas y eventualmente ciruelos) el programa pretende evaluar lo implementado por un predio ubicado en las cercanías de Graneros que ya está trabajando en el ámbito de la mejora de la productividad de la mano de obra agrícola en la región de Valparaíso con el Departamento de Economía Agraria de la Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Sobre estas implementaciones el	100	El análisis crítico se desarrollara en la tercera etapa de este proyecto según Carta Gantt.



	programa realizará un análisis crítico sobre su funcionamiento.		
Puesta en marcha y evaluación en terreno de todas las iniciativas propuestas para la optimización de tareas y procesos en la cosecha de berries.	Para el caso de berries, la implementación se realizará en predios de la región del Maule y se realizará un análisis crítico del avance y aporte en la mejora de la productividad agrícola.	100	
Adecuación del proyecto a las distintas iniciativas enmarcadas en el Programa de Desarrollo Productivo de la Mano de Obra Agrícola del DEAUC	El proyecto FIA Escasez de Mano de Obra se enmarca en el Programa de Mejoramiento de la Productividad de la Mano de Obra que lleva a cabo el Departamento de Economía Agraria de la Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal de la Pontificia Universidad Católica de Chile. En este sentido, el Programa cuenta con información relevante que complementa los objetivos del estudio FIA.	100	
Puesta en marcha de Web del proyecto asociado al Programa de Productividad Laboral del DEAUC, especificando los principales objetivos y el avance de las actividades.	Se contempla que el proyecto FIA sea parte de la plataforma de difusión del Programa de Mejoramiento de la Productividad de la Mano de Obra llevada por el DE A UC. Para ello, se contempla que el proyecto cuente con una sección que explique sus objetivos y resultados logrados hasta el momento.	100	
1º taller de "Conocimiento e Intercambio": Revisión de iniciativas propuestas bajo el proyecto y definición de estrategias para puesta en marcha en terreno.	Se realizaron tres seminarios de difusión: 1) Santiago, 2) V región, 3) VI y VII.	100	



6. RESULTADOS DEL ESTUDIO

Como primeros resultados, se generaron antecedentes que detallan la situación actual respecto a la ocupación agrícola nacional:

Las cifras del período 1996 – 2006 indican que efectivamente la ocupación sectorial ha tenido un crecimiento sostenido desde el 2002 en adelante, después de un deterioro continuo del empleo entre 1996 y el 2002. Incluso las magnitudes de los ocupados en el 2005 y 2006 superan las de todo el período y se aproximan a las alcanzadas a principios de los años noventa. La recuperación del empleo agrícola fue mucho más manifiesta en los meses de verano que en invierno, aumentando la brecha ocupacional entre ambos períodos a 130 mil ocupaciones, contra 90 mil que era la brecha promedio a principios del presente siglo.

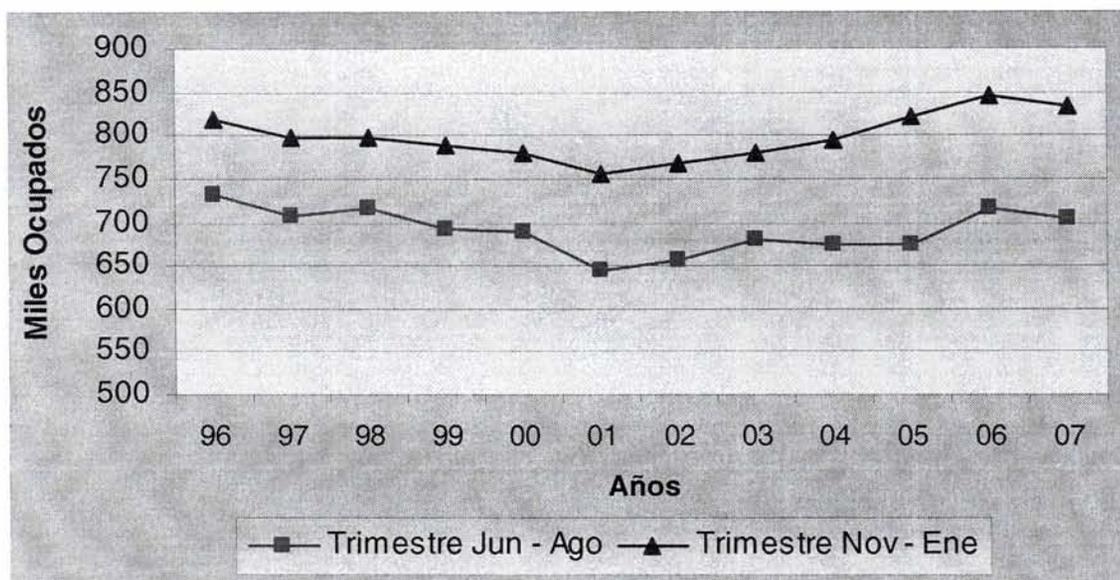


Figura 1. Ocupados en la agricultura chilena, meses de invierno y verano. 1996-2007.

Fuente: ODEPA - INE

La cifra de 845 mil ocupados en la agricultura, correspondiente al trimestre Noviembre 2006 – Enero 2007, significa un incremento del 2,6% de empleo respecto al año anterior, el cual también había experimentado un aumento del 3,4% en relación al año previo. Sin embargo en Noviembre 2007 – Enero 2008, se aprecia una disminución del empleo del orden del 1,3%, confirmando la caída de la ocupación sectorial que ya se había manifestado en el invierno del 2007.

El comportamiento por regiones ha sido muy variable, comprobándose lo siguiente:

- En los últimos 10 años la expansión del empleo agrícola se ha concentrado entre la IV y la VII Regiones, con mayores crecimientos en la temporada de cosechas (verano).
- Desde la VIII Región al Sur se apreció un descenso de la ocupación entre 1997 y el 2001, pero la posterior recuperación de esta no permitió recuperar los niveles de 1997, con la excepción de la IX Región.
- Los incrementos entre la IV y VII Regiones entre el 2001 y el 2006 están indudablemente vinculados a la progresión de las plantaciones frutícolas y vitivinícolas,



así como a las mayores siembras de semilleros. Los berries han tenido una fuerte gravitación en el empleo estival, como lo confirman las cifras de empleo de la Región del Maule.

- En el 2007 se revierte la situación y podría estar expresándose un estancamiento de las inversiones y de la actividad agrícola, como resultado del incremento potente de los costos y la caída del precio del dólar.

Habiendo constatado la evolución de la demanda por fuerza de trabajo en la agricultura, la pregunta es ¿qué pasa con la oferta?.

La respuesta no es fácil, por dos razones principales:

1. Existe en la actualidad una mano de obra propiamente agrícola, en el sentido que está históricamente vinculada a esta actividad y tiene escasa movilidad laboral, que está conformada básicamente por los campesinos trabajadores por cuenta propia (jefes de explotación) y por los asalariados permanentes. Estos dos grupos permanentes constituyen poco menos de la mitad de los ocupados en la agricultura.¹
2. La mayoría de los trabajadores son temporales o estacionales y provienen tanto del medio rural como urbano, compartiendo sus ocupaciones agrícolas con estudios, empleos en otros sectores (construcción, servicios) o labores del hogar. Esto significa que el grupo mayoritario de trabajadores agrícolas forma parte de un universo muy amplio, muy difícil de acotar.

La ruralidad, que fue la fuente tradicional de los trabajadores agrícolas, progresivamente pierde su primacía frente a los trabajadores de origen urbano. De hecho el Censo de Población del 2002 estableció que el 44% de los ocupados en la agricultura tenía residencia urbana; mientras que por otro lado, el 49% de la fuerza de trabajo rural tenía empleo en el sector silvoagropecuario y el resto principalmente en comercio (9%), construcción (7%), servicios públicos (7%) e industria manufacturera (7%).

Siendo aparentemente tan vasto el universo potencial donde la agricultura puede reclutar a sus trabajadores, se tendería a pensar que no debería existir tal escasez de mano de obra y que probablemente el problema radica más bien en los niveles de salarios e incentivos para atraer a estos potenciales trabajadores.

Es más que probable que este razonamiento sea válido y que se puede avanzar en términos de incentivos, pero la experiencia demuestra que estas medidas no son suficientes. Hay limitantes de distinto orden:

1. De distancia a los lugares de trabajo. Aunque a través del sistema de contratistas se ha producido una fuerte movilidad laboral en la agricultura, la gran mayoría de los trabajadores temporales son de origen cercano a los lugares de trabajo, mayoritariamente de los pueblos y ciudades del entorno, en un radio que no excede los 50 Km.
2. De aspiraciones respecto al trabajo y su futuro. En la Zona Central, las plantas exportadoras de fruta y la industria procesadora de alimentos, se han constituido en un gran mercado de trabajo, con ventajas laborales respecto al trabajo agrícola y por lo tanto capaz de captar con mayor fuerza esta oferta de fuerza de trabajo de pueblos y

¹ CASEN, 2003, MIDEPLAN. Empleos permanentes en la agricultura, ganadería y silvicultura = 46.5% del total.



- ciudades.² Claramente este tipo de empresas tienen mayores recursos que permiten entregar mejores condiciones de estabilidad para los trabajadores.
3. De resistencias culturales. Prevalece la percepción en la población de las concentraciones urbanas, que el trabajo agrícola es pesado, que las condiciones laborales son poco estimulantes y que socialmente el temporero está en el último eslabón laboral, argumento que tiene alta incidencia en los jóvenes con experiencia laboral urbana. En este sentido, es importante recordar que la agricultura es el sector que genera empleo para la población más vulnerable del país.
 4. De aspectos de productividad y competitividad. La productividad en la agricultura ha crecido sustantivamente en los últimos años; pero aún así la productividad del trabajo agrícola es menor que la de la mayoría del resto de los sectores, estimándose que la primera es un poco menor al 45% de la productividad media de la economía nacional. Esto claramente dificulta lograr la igualdad de salarios entre sectores con marcadas diferencias de productividad del trabajo.

Los datos recogidos en el último Censo Agropecuario permiten hacer interesantes comparaciones con el decenio anterior respecto a la evolución de la agricultura regional, logrando una visión bastante actualizada de las grandes tendencias observadas en las regiones de interés para este estudio en el período 1997 – 2007. Un apretado resumen de estas tendencias se presenta a continuación.

El principal resultado obtenido a través de la metodología utilizada en este proyecto es: tipificar, definir y proponer las formas óptimas de llevar a cabo los procesos y “tareas” que deben ejecutar los trabajadores agrícolas durante la cosecha de uva de mesa (V Región), carozos (VI Región) y berries (VII Región) con el propósito final de aumentar su productividad. Para lograr este resultado implicó analizar:

- Investigación en terreno sobre procesos de cosecha
- Tipificar labores en diferentes predios.
- Analizar los incentivos para mejorar la especialización, eficiencia y continuidad de la mano de obra.
- Diseñar herramientas e instrumentos de fácil uso por parte de los trabajadores.

Algunos resultados secundarios:

1. Entrega de propuesta de optimización de tareas y organización del trabajo de cosecha:
2. Se entregaron secuencias optimizadas de tareas específicas de cosecha de cada uno de los rubros en estudio. En la misma línea se organizó el trabajo de la manera más eficaz para el cumplimiento de logros específicos. Estos logros fueron aumentar la productividad de la mano de obra, por lo tanto obtener mejores salarios.
3. Entrega de sistema de incentivos para mejorar especialización, eficiencia y continuidad de la mano de obra:
4. Se indagó sobre el proceso de certificación de competencias especiales, que facilitaron la especialización y la eficiencia de la mano de obra. A la vez se garantizó la continuidad de la mano de obra por mayores temporadas agrícolas.
5. Entrega de herramientas e instrumentos innovadores de fácil uso:

² El Censo de Población del 2002 registró 350 mil ocupados en las industrias que procesan materias primas de origen agropecuario.



6. Se indaga en la necesidad y desarrollo de herramientas e instrumentos innovadores para el trabajo específico de campo, que aumente la eficiencia y productividad de la mano de obra.
7. Descripción de tareas optimizadas para las empresas y como insumos al Sistema Nacional de Competencias.

De acuerdo a las evaluaciones realizadas para el proyecto en terreno, se construyeron secuencias genéricas de tareas optimizadas y de organización eficaz del trabajo en la cosecha de los distintos frutales estudiados.

6.1 Evolución de la Agricultura en la Región de Valparaíso

6.1.1 Tenencia de la tierra

Las explotaciones agrícolas de la región habrían reducido su número en casi la cuarta parte, pasando de 20,2 mil explotaciones en 1997 a 15,7 mil el 2007. Esta apreciable disminución se habría producido principalmente en el estrato de unidades menores a 5 hectáreas, aunque se manifestó en general en todos los estratos de tamaño.

Fueron mayores los descensos en el número de explotaciones de Los Andes y San Felipe, ligados presumiblemente a procesos de urbanización y cambios de destino de los suelos a actividades no agrícolas (turismo, agroindustria, infraestructura, etc.). Por el contrario, la reducción es más baja en Petorca y media en Quillota.

No se evidencia concentración de las propiedades, predominando las unidades de menos de 50 ha en toda la Región (92% de las explotaciones).

6.1.2 Uso del suelo

Los cambios en este uso fortalecieron la tendencia hacia la intensificación, con fuertes reducciones en cereales y leguminosas, mientras que ascendían con dinamismo evidente las plantaciones frutales, viñedos para vino, viveros y semilleros. Pero también cayeron en el decenio intercensal las siembras de hortalizas, cultivo altamente intensivo en mano de obra.



Cuadro 3. Cambios en el uso del suelo, Región de Valparaíso. 1997 – 2007.

	Superficie (ha)		Variación (97 – 07)	
	1997	2007	Ha	%
Cereales	12.002	4.188	-7.814	-65
Industriales	635	815	180	28
Leguminosas y tubérculos	3.466	2.862	-604	-17
Hortalizas	12.592	10.191	-2.401	-19
Forrajeras (alfalfa)	21.544	25.257	3.713	17
Semilleros	327	451	124	38
Viveros	219	276	57	26
Frutales	34.925	52.898	17.973	51
Viñas Viníferas	1.775	7.234	5.459	208
Flores	825	839	14	2
Suma	88.310	105.011	16.701	19

Fuente: Censos Agropecuarios 1997 y 2007. INE

El notable incremento de las plantaciones de viñas viníferas y frutales, además de ser proporcionalmente el más alto del país durante el decenio (junto a la Región del Maule), significó no sólo la reconversión de áreas con cultivos menos rentables, sino que adicionalmente una incorporación muy importante (16,7 mil Ha) de nuevas tierras agrícolas, producto de la ampliación de la frontera agrícola mediante la habilitación de laderas de secano y planos de rulo, a los cuales se les incorporaron importantes innovaciones tecnológicas. La reconversión inédita de estas tierras marginales (principalmente de Petorca, San Antonio, Valparaíso y Quillota) a las actividades más rentables de la agricultura nacional de exportación es un hito en el historial agrícola del país.

6.1.3 Intensificación y ampliación de las áreas regadas

Un complemento indispensable de la ampliación de la frontera agrícola fue la incorporación de riego tecnificado en gran escala. La región que mayores cambios experimentó en los sistemas de riego durante el decenio fue Valparaíso. La superficie irrigada aumentó en alrededor de 18 mil Ha durante el decenio, pero lo más trascendente fue el cambio tecnológico: mientras el riego gravitacional caía en 13,5 mil Ha, el microriego tecnificado crecía en 32,1 mil Ha.

Los mayores incrementos en las áreas de microriego tecnificado se produjeron en Petorca y San Felipe, aunque en términos relativos el mayor cambio fue en San Antonio y Valparaíso.



Cuadro 4. Cambios provinciales en la extensión irrigada y con riego tecnificado. 1997 – 2007

Región y Provincia	Superficie Riego Total (Ha)		Superficie Microriego (Ha)	
	2007	% Variación	2007	% Variación
Región	86.157	26	47.313	212
Valparaíso	8.670	18	5.644	366
Los Andes	12.265	11	5.565	208
Petorca	14.033	72	10.559	215
Quillota	20.792	18	12.667	112
San Antonio	4.888	225	2.533	1.247
San Felipe	25.496	13	10.343	295

Fuente: Censos Agropecuarios INE.

6.1.4 El empleo agrícola regional

La Encuesta Nacional del Empleo es la que mide en forma continua la ocupación y desocupación de la población activa por región y sector económico. En Mayo del 2006 esta encuesta fue modificada por lo tanto la comparación en una serie larga tiene que hacerse con salvedades y explicaciones técnicas. Lo importante es destacar que al igual que en el panorama nacional, el empleo agrícola de la V Región se había recuperado en el transcurso del período 2000 – 2006, superando en este último año los máximos niveles de ocupación sectorial logrados por Valparaíso a fines de los años ochenta y principios de los noventa.

Por el contrario, a partir del segundo semestre del 2007 se aprecia una disminución de la ocupación agrícola en la región, la que ha sido constante en cada trimestre hasta Noviembre 2007 – Enero 2008, como se aprecia en el gráfico siguiente:

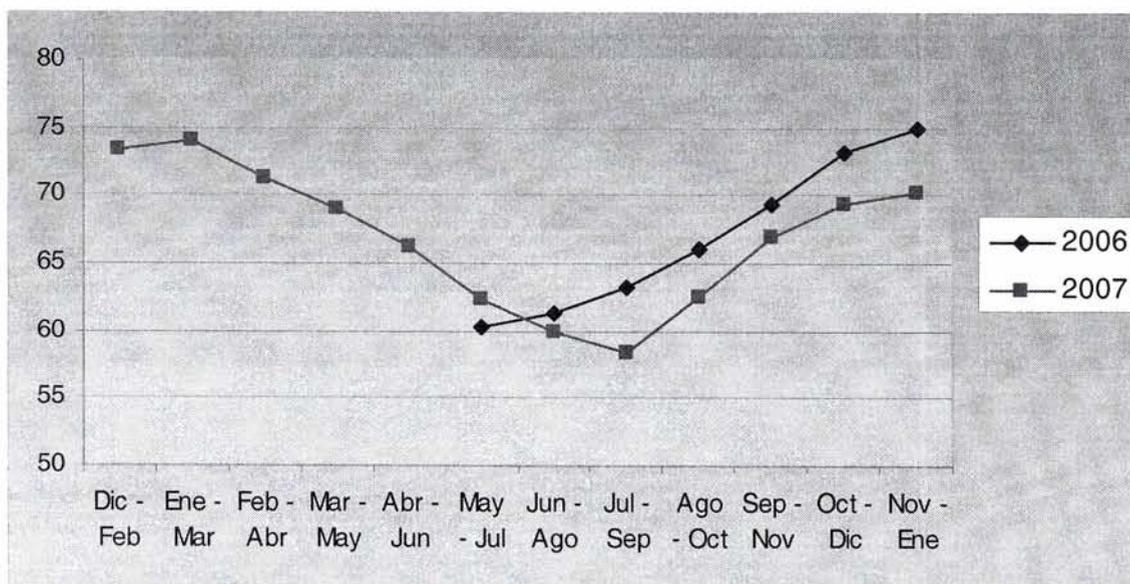


Figura 2. Ocupación agrícola trimestral en el período Mayo 2006 – Enero 2008, en Valparaíso.

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo. INE.



6.1.5 La reducción de la pobreza rural en la Región

Otra perspectiva importante para completar una visión de la situación agrícola regional, es la apreciación sobre qué ha pasado con la pobreza rural, muy vinculada en la región con los sucesos de la agricultura, la agroindustria y la multiplicidad de servicios conexos.

Aprovechando la información más reciente de la Casen 2006 se agrega un examen al tema. Los niveles de pobreza rural han experimentado un descenso muy pronunciado en la Región de Valparaíso durante los últimos 16 años, incluso a un ritmo mayor que la reducción de la pobreza urbana, durante el último decenio, tal como se aprecia en el gráfico adjunto:

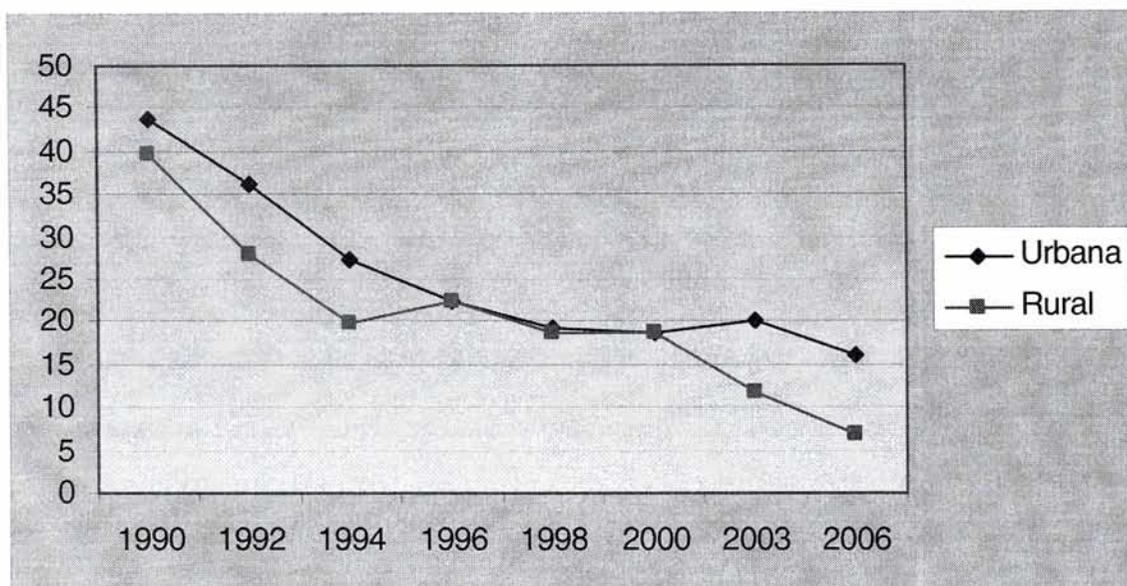


Figura 3. Reducción de la pobreza en Valparaíso. 1990 – 2006 (%).

Fuente: CASEN 2006. MIDEPLAN

A principios de la presente década, la recuperación del dinamismo en la fruticultura regional, expresada en nuevas inversiones y más tarde en mayor producción, permitió un fuerte descenso de la pobreza rural e incluso contribuyó a cierta reducción de la pobreza urbana, revirtiendo una tendencia negativa que se manifestó en la segunda mitad de los años noventa y que se expresa con claridad en el gráfico previo.

Como en el resto de las regiones del país, la mayor pobreza rural (y urbana) en la Región de Valparaíso está correlacionada positivamente con: mayor número de personas en el hogar, mayor nivel de analfabetismo y menor escolaridad, menor número de ocupados por hogar y jefatura femenina del hogar.

Los mayores grados de pobreza e indigencia se dan en las provincias de San Antonio y Petorca, los menores en Los Andes y San Felipe.



6.1.6 La ocupación del sector remunerado:

Contrariamente con lo que capta la Encuesta Nacional del Empleo, que está referida al empleo total por sector (ocupados y no ocupados), donde se incorporan empleadores, trabajadores por cuenta propia y sus familiares no remunerados (sector campesino), junto a los asalariados; el Censo del 2007 (con una pregunta específica), diferenció a los productores y sus familias, así como a los familiares que vivían en el hogar del productor y trabajaban en su explotación, de los propiamente asalariados agrícolas.

Este último grupo es el que interesa fundamentalmente al presente diagnóstico, porque son los participantes más dinámicos en la oferta y demanda laboral que interesa conocer.

En el Censo Agropecuario del 2007 se registraron en la Región un total de 26 mil asalariados permanentes y un número variable de trabajadores temporales o estacionales, el cual llegaba a un máximo de 40 mil en el trimestre Noviembre – Enero y a un mínimo de 16.5 mil en el trimestre Mayo – Julio. Es decir la brecha ocupacional alcanzaba en el 2007 a 23.5 mil trabajadores entre los trimestres extremos, cifra que probablemente aumenta si se analizan dos meses extremos.

Puede estimarse que el hipotético problema de conseguir trabajadores para las labores de cosecha frutícola, significa una magnitud extrema de 25 mil trabajadores adicionales a los 42 mil permanentes y temporales que tienen ocupación agrícola durante todo el año.

Mientras que en el empleo permanente el número de hombres es claramente predominante (87%); entre los temporeros las mujeres representan el 44% en el trimestre de mayor ocupación (Noviembre – Enero) y el 40% en el trimestre que le sigue.

Cuadro 5. Ocupación agrícola permanente y temporal por género. Valparaíso, 2006 – 2007 (N° de Trabajadores).

Género	Permanentes	Temporeros (Por Trimestre)			
		May - Jul	Ago - Oct	Nov - Ene	Feb – Abr
Mujeres	3.591	4.470	8.771	17.152	13.503
Hombres	22.552	12.049	15.595	22.608	20.464
Total	26.143	16.519	24.366	39.760	33.967

Fuente: Censo Agropecuario 2007. INE

En términos de los trabajadores con empleo permanente, es lejos más importante como fuente laboral la provincia de Quillota, que da ocupación al 37% de éstos; la secundan las provincias de San Felipe con un 20% y Petorca con el 17%.

En cuanto a los (as) temporeros (as) es San Felipe la provincia con mayor perfil ocupacional en el trimestre Noviembre – Enero, con el 41% de los ocupados regionalmente; la suceden Quillota con el 21%, con el 16% Los Andes y muy cerca Petorca con un 15% de los temporeros totales.

Con una perspectiva de género, es más gravitante Quillota, provincia que ocupa más mujeres permanentes (50% del total de esta categoría en la región), ofrece mayor permanencia al trabajo de la mujer durante el año (mayor incidencia de hortalizas y semilleros) y brinda ocupación al mayor número relativo de mujeres en el trimestre Noviembre – Enero, incluso superando a los temporeros hombres en este lapso.



San Felipe ocupa el mayor número absoluto de mujeres en este mismo trimestre, alcanzando casi a las 5,5 mil y descendiendo levemente a las 5,2 mil temporeras en Febrero – Abril.

Cuadro 6. Empleo agrícola por género y provincia. Valparaíso, 2006 – 2007 (N° Trabajadores).

Provincias	Permanentes	Temporal (Por trimestre)			
		May - Jul	Ago - Oct	Nov – Ene	Feb – Abr
Quillota					
- Mujeres	1.711	1.453	2.868	4.900	1.961
- Hombres	7.886	1.580	2.763	3.321	2.495
San Felipe					
- Mujeres	424	1.212	2.094	5.405	5.210
- Hombres	4.912	6.284	6.518	10.913	9.442
Los Andes					
- Mujeres	267	706	1.186	2.791	3.574
- Hombres	2.167	1.988	2.093	3.739	4.363
Petorca					
- Mujeres	642	777	1.791	2.533	1.211
- Hombres	3.733	1.415	3.066	3.477	2.043

Fuente: Censo Agropecuario 2007 – INE.

En San Antonio y Valparaíso estas cifras son muy inferiores, existiendo además una pronunciada distancia entre la demanda de trabajadores agrícolas en los meses “peak” y la oferta potencial de las cercanas concentraciones urbanas.

6.2 Evolución de la Agricultura en la Región del Libertador Bernardo O’Higgins

6.2.1 Tenencia de la tierra

Las explotaciones agrícolas de la región habrían reducido su número en un poco más que la cuarta parte, pasando de 31,1 mil explotaciones en 1997 a 23,1 mil el 2007. La superficie media de la región alcanza las 49,02 ha, siendo la provincia de Colchagua la que cuenta con una superficie mayor de 64,8 ha

6.2.2 Uso del suelo

El cambio en el uso del suelo tendió durante el período 1997 al 2007 hacia una fuerte reducción en cereales, chacras, hortalizas y forrajeras, para tener un gran dinamismo las plantaciones frutales, las viñas viníferas y los cultivos industriales. En menor medida aumentó las plantaciones destinadas a semilleros.



Cuadro 7. Cambios en el uso del suelo, Región del Libertador Bernardo O'Higgins. 1997 – 2007.

	Superficie (Ha)		Variación 1997 -2007	
	1997	2007	Ha	%
Cereales	97.992,5	56.266,3	41.726,2	-42,6
Industriales	3.690,5	5.283,3	-1.592,8	43,2
Chacras	7.805,3	3.607,7	4.197,6	-53,8
Hortalizas	18.577,1	13.083,28	5.493,82	-29,6
Forrajeras	22.451,3	16.826,45	5.624,85	-25,1
Semilleros	9.736,7	11.860,8	-2.124,1	21,8
Viveros	468,5	405,6	62,9	-13,4
Frutales	57.488	77.967,35	-20.479,35	35,6
Viñas Viníferas	12.642,2	35.528,3	-22.886,1	181,0
Flores	17,4	116,79	-99,39	571,2
Total	230.869,5	220.945,87	9.923,63	688,4

Fuente: Censos Agropecuarios 1997 y 2007. INE

La baja rentabilidad que exhibían los cereales durante la década pasada, significó la reconversión de terrenos a cultivos más rentables como frutales y viñas viníferas. Sin embargo, la disminución de hortalizas y forrajeras implicó la disminución global de hectáreas de la región de casi 10 mil ha.

6.2.3 Intensificación y ampliación de las áreas regadas

El área de riego aumentó en el decenio de 206.976 Ha a 210.962 Ha, un avance de un 1,8%; sin embargo, la superficie regada bajo microriego aumentó sustancialmente desde menos de 7 mil Ha a 56,1 mil Ha Incremento sustancial que se explicaría por la Ley de Riego.

La distribución de área regada bajo microriego se distribuye en 30 mil ha en la provincia del Cachapoal, 20 mil en Colchagua y 5,5 en Cardenal Caro.

6.2.4 El empleo agrícola regional

La Encuesta Nacional del Empleo es la que mide en forma continua la ocupación y desocupación de la población activa por región y sector económico. En Mayo del 2006 esta encuesta fue modificada por lo tanto la comparación en una serie larga tiene que hacerse con salvedades y explicaciones técnicas. Lo importante es destacar que al igual que en el panorama nacional, el empleo agrícola de la Región del Libertador Bernardo O'Higgins se había recuperado en el transcurso del período 2000 – 2006.

Siguiendo con esta tendencia, a partir del segundo semestre del 2007 se aprecia un pequeño aumento de la ocupación agrícola en la región, la que ha sido constante en cada trimestre hasta Noviembre 2007 – Enero 2008, como se aprecia en el gráfico siguiente:

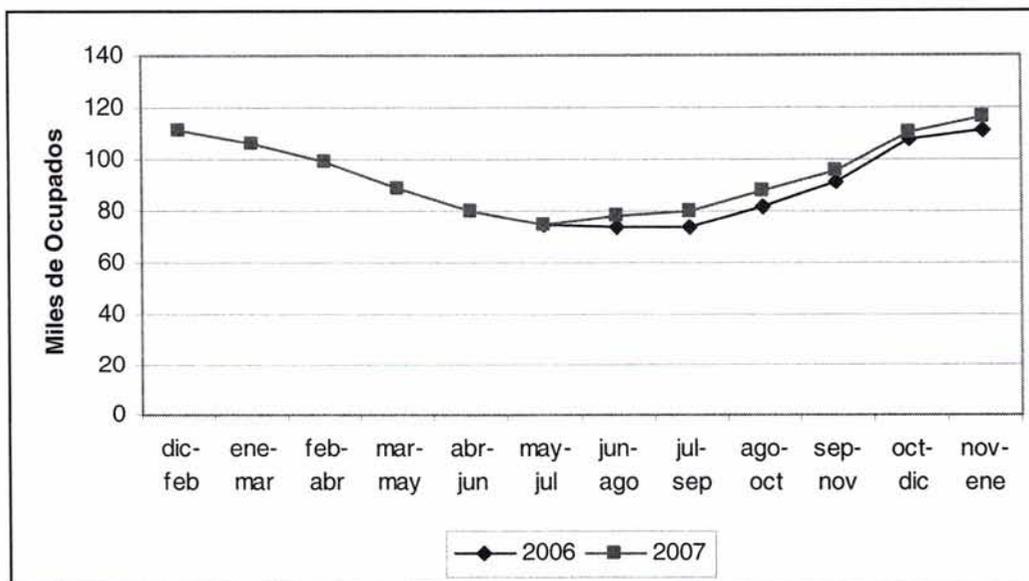


Figura 4. Ocupación agrícola trimestral en el período Mayo 2006 – Enero 2008, en la Región del Libertador Bernardo O’Higgins.
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo. INE.

6.2.5 La reducción de la pobreza rural en la Región

Otra perspectiva importante para completar una visión de la situación agrícola regional, es la apreciación sobre que ha pasado con la pobreza rural, muy vinculada en la región con los sucesos de la agricultura, la agroindustria y la multiplicidad de servicios conexos.

Aprovechando la información más reciente de la Casen 2006 se agrega un examen al tema. Los niveles de pobreza rural han experimentado un descenso muy pronunciado en la Región de Valparaíso durante los últimos 16 años, incluso a un ritmo mayor que la reducción de la pobreza urbana, durante el último decenio, tal como se aprecia en el gráfico adjunto:

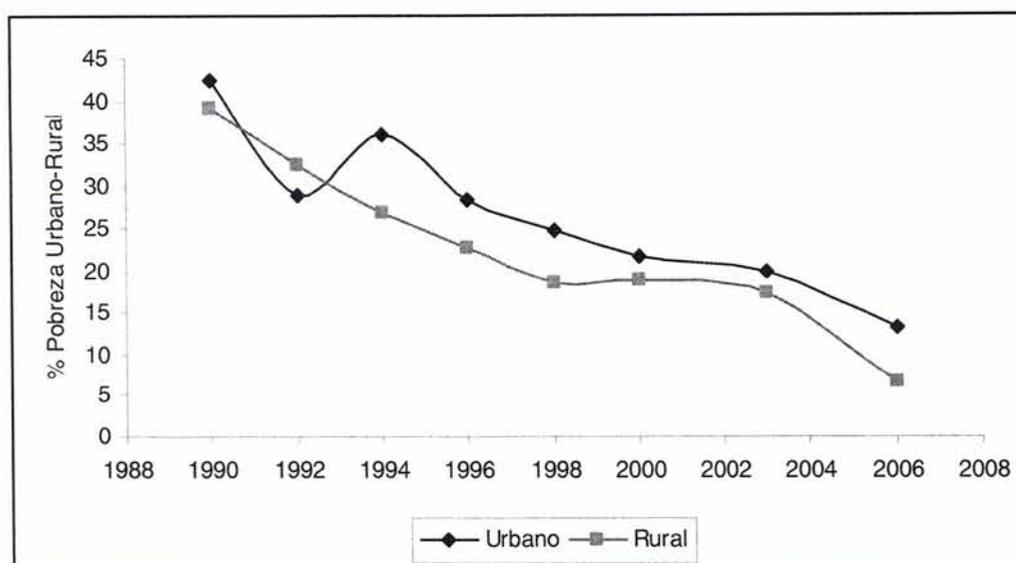


Figura 5. Reducción de la pobreza en la Región del Libertador Bernardo O'Higgins. 1990 - 2006 (%).

Fuente: CASEN 2006. MIDEPLAN

A principios de la presente década, la recuperación del dinamismo en la fruticultura regional, expresada en nuevas inversiones y más tarde en mayor producción, permitió un fuerte descenso de la pobreza rural e incluso contribuyó a cierta reducción de la pobreza urbana, revirtiendo una tendencia negativa que se manifestó en la segunda mitad de los años noventa y que se expresa con claridad en el gráfico previo.

La reducción de la pobreza es significativa en todos los grupos de edad, observándose en todos los casos una variación superior a la del país (CASEN, 2006).

Como en el resto de las regiones del país, la mayor pobreza rural (y urbana) en la Región del Libertador Bernardo O'Higgins está correlacionada positivamente con: mayor número de personas en el hogar, mayor nivel de analfabetismo y menor escolaridad, menor número de ocupados por hogar y jefatura femenina del hogar.

Los mayores grados de pobreza e indigencia se dan en las provincias del Cardenal Caro (17,8%), y Colchagua (12,2%), mientras que los menores en la de Cachapoal.

6.2.6 La ocupación del sector remunerado

Contrariamente con lo que capta la Encuesta Nacional del Empleo, que está referida al empleo total por sector (ocupados y no ocupados), donde se incorporan empleadores, trabajadores por cuenta propia y sus familiares no remunerados (sector campesino), junto a los asalariados; el Censo del 2007 (con una pregunta específica), diferenció a los productores y sus familias, así como a los familiares que vivían en el hogar del productor y trabajaban en su explotación, de los propiamente asalariados agrícolas.

En el Censo Agropecuario del 2007 se registraron en la Región un total de 32 mil asalariados permanentes y un número variable de trabajadores temporales o estacionales, el cual llegaba a un máximo de 97 mil en el trimestre febrero - abril y a un mínimo de 36,3 mil en el trimestre



Mayo – Julio. Es decir la brecha ocupacional alcanzaba en el 2007 a 60,7 mil trabajadores entre los trimestres extremos, cifra que probablemente aumenta si se analizan dos meses extremos.

Puede estimarse que el hipotético problema de conseguir trabajadores para las labores de cosecha frutícola, significa una magnitud extrema de 65 mil trabajadores adicionales a los 32 mil permanentes y temporales que tienen ocupación agrícola durante todo el año.

Mientras que en el empleo permanente el número de hombres es claramente predominante (91,6%); entre los temporeros las mujeres representan el 36% en el trimestre de mayor ocupación (febrero – abril) y el en el trimestre que le sigue (noviembre – enero).

Cuadro 8. Ocupación agrícola permanente y temporal por género. Región del Libertador Bernardo O'Higgins, 2006 – 2007 (número de trabajadores).

Género	Permanentes	Temporeros (Por Trimestre)			
		May - Jul	Ago - Oct	Nov - Ene	Feb – Abr
Mujeres	2.676	8.155	11.819	33.063	34.926
Hombres	29.330	28.206	31.091	59.320	62.118
Total	32.006	36.361	42.910	92.383	97.044

Fuente: Censo Agropecuario 2007. INE

En términos de los trabajadores con empleo permanente, es lejos más importante como fuente laboral la provincia del Cachapoal, que da ocupación al 58,54% de éstos; la secundan las provincias de Colchagua con un 32,77% y Cardenal Caro sólo con un 8,7%.

En cuanto a los (as) temporeros (as) sigue siendo la provincia de Cachapoal con mayor perfil ocupacional en el trimestre diciembre – febrero, con el 62% de los ocupados regionalmente; la suceden Colchagua con el 36% y sólo un 2% Cardenal Caro.

Con una perspectiva de género, el masculino es el que domina en todas las provincias, pero baja de importancia relativa durante los meses de mayor contratación, pasando del 92% permanente todo el año a 78%, 72%, 64% y 64% los trimestres mayo – junio, agosto – septiembre, noviembre – enero y febrero – marzo, respectivamente,

La provincia de Cachapoal ocupa el mayor número absoluto de mujeres en el trimestre febrero – marzo, alcanzando casi a las 21 mil y descendiendo bruscamente a las 5,8 mil durante mayo – junio.



Cuadro 9. Empleo agrícola por género y provincia. Región del Libertador Bernardo O'Higgins, 2006 – 2007. Número de trabajadores.

Provincias	Permanentes	Temporal (Por trimestre)			
		May - Jul	Ago - Oct	Nov – Ene	Feb – Abr
Cachapoal					
- Mujeres	1.627	5.803	7.710	20.849	21.333
- Hombres	17.108	17.805	20.838	40.530	39.254
Cardenal Caro					
- Mujeres	405	205	194	340	454
- Hombres	2.378	1.225	1.242	990	1.194
Colchagua					
- Mujeres	644	2.147	3.915	11.874	13.139
- Hombres	9.844	9.176	9.011	17.800	21.670

Fuente: Censo Agropecuario 2007 – INE.

6.3 Evolución de la Agricultura en la Región del Maule

6.3.1 Tenencia de la tierra

Las explotaciones agrícolas en la región del Maule, han experimentado una reducción de un 5,8%, pasando de 40,6 mil explotaciones para el año 1997 a 38,3 mil para el año 2007. En términos porcentuales, la disminución más apreciable de explotaciones agrícolas se observa en el segmento de unidades de más de 5 hectáreas (18%). Al contrario, para el estrato de unidades menores a 5 hectáreas se observa un aumento (9.8%) de explotaciones agrícolas.

Cuadro 10. Cambios en la tenencia de la tierra, Región del Maule. 1997 – 2007.

Estratos (Ha)	N° Explotaciones		
	1997	2007	Cambios %
Total VII Región	40.641	38.348	-5,6
Menos de 5	16.819	18.460	9,8
5 - 50	18.919	15.883	-16
50 - 200	3.659	2.992	-18,2
Más de 200	1.244	1.013	-18,6

Fuente: Censos Agropecuarios 1997 y 2007. INE

Distintas razones pueden explicar los descensos en el número de explotaciones agrícolas, tales como procesos de urbanización y cambios de destino de los suelos a actividades no agrícolas (turismo, agroindustria, infraestructura, etc.), pero cuando estos afectan a explotaciones mayores, también cabe pensar en posibilidades de subdivisión.

Por otro lado, no se evidencia concentración de las propiedades, predominando las unidades de menos de 50 Ha en toda la Región (90% de las explotaciones).



6.3.2 Uso del suelo

Los cambios en el uso del suelo fortalecieron la tendencia hacia la intensificación, con fuertes reducciones en cereales, chacras y forrajeras. Por otro lado, se evidencia un dinamismo fuerte en plantaciones de frutales, viñedos para vino y semilleros.

También cayeron en el decenio intercensal las siembras de hortalizas, cultivo altamente intensivo en mano de obra. La reducción en chacras y cereales, fue mayor que el incremento de los cultivos intensivos, lo cual puede significar que parte de esos suelos pasaron a plantaciones forestales o se mantuvieron como pastos naturales.

Cuadro N° 10: Cambios en el uso del suelo, Región del Maule. 1997 – 2007

Cuadro 11. Análisis de Brecha entre actividades propuestas y realizadas para primera y segunda etapas del estudio.

Rubros	Superficie Plantada o Sembrada (Ha)			
	1997	2007	Variación Ha	%
Cereales	109.598,4	73.718,78	-35.879,62	-32,7
Industriales	20.385,5	11.531,7	-8.853,8	-43,4
Chacras	25.728,5	10.083,94	-15.644,56	-60,8
Frutales	35.520,7	54.749,34	19.228,64	54,1
Hortalizas	19.968,8	11.707,76	-8.261,04	-41,4
P. Forrajeras	61.918,3	45.629,73	-16.288,57	-26,3
Semilleros	5.840,1	13.008,3	7.168,2	122,7
Viveros	417,3	388,4	-28,9	-6,9
Flores	38,6	35,78	-2,82	-7,3
Viñas	29.708,4	45.514,26	15.805,86	53,2
Subtotal	309.124,6	266.367,99	-42.756,61	-13,8

Fuente: Censos Agropecuarios 1997 y 2007. INE

El notable incremento de las plantaciones de semilleros, viñas viníferas y frutales, además de ser proporcionalmente el más alto del país durante el decenio (junto a la Región de Valparaíso), es el reflejo de una importante reconversión de una fracción significativa de áreas con cultivos menos rentables que aún prevalecen en la región, principalmente por aspectos culturales.

6.3.3 Intensificación y ampliación de las áreas regadas

Un complemento indispensable de la ampliación de la frontera agrícola fue la incorporación de riego tecnificado en gran escala. En este sentido, la región del Maule experimentó un cambio significativo en la incorporación de superficie al riego de alta tecnificación.

La superficie irrigada en la región presenta una variación negativa entre censos de 6,5%, pasando desde 319 mil hectáreas para el año 1997 a 299 mil hectáreas para el año 2007. Esta disminución se experimenta junto a un contundente cambio tecnológico del riego generado en la región: mientras el riego gravitacional presenta una caída de 18,2%, el micro riego tecnificado presenta un crecimiento intercensal de 912,6%.



Los mayores incrementos absolutos en las áreas de micro riego tecnificado se produjeron en las provincias de Curicó y Talca, aunque en términos relativos el mayor cambio fue en las provincias de Talca y Cauquenes.

Cuadro 12. Cambios provinciales en la extensión irrigada y con riego tecnificado. 1997 – 2007.

Provincias región del Maule	Superficie Riego Total (Ha)			Superficie Micro riego (Ha)		
	2007	Variación	%	2007	Variación	%
TOTAL REGIÓN	299.102,60	-20.723,50	-6,48	37.626,89	33.910,89	912,56
CURICO	84.559,84	4.263,14	5,31	13.436,28	12.181,48	970,79
TALCA	81.904,66	-4.527,94	-5,24	11.452,50	10.401,50	989,68
LINARES	121.047,87	-21.892,43	-15,32	8.800,18	7.617,28	643,95
CAUQUENES	3.044,34	1.129,24	58,97	2.452,14	2.224,84	978,81

Fuente: Censos Agropecuarios INE.

6.3.4 El empleo en la región

La Encuesta Nacional del Empleo es la que mide en forma continua la ocupación y desocupación de la población activa por región y sector económico. En Mayo del 2006 esta encuesta fue modificada por lo tanto la comparación en una serie larga tiene que hacerse con salvedades y explicaciones técnicas.

Lo importante es destacar que al igual que en el panorama nacional, el empleo agrícola de la Región del Maule se había recuperado en el transcurso del período 2000 – 2006, superando en este último año los niveles de ocupación sectorial logrados por la región a fines de los años ochenta y principios de los noventa.

Si se analizan las cifras de ocupación agrícola trimestral, se evidencia que a partir del segundo semestre del 2007 se aprecia una disminución de la ocupación agrícola en la región, la que ha sido constante en cada trimestre hasta Noviembre 2007 – Enero 2008, como se aprecia en el gráfico de más abajo. Presumiblemente, la mayor presencia de la fruticultura en la región, permite elevar las cifras de ocupación agrícola en los trimestres móviles de verano.

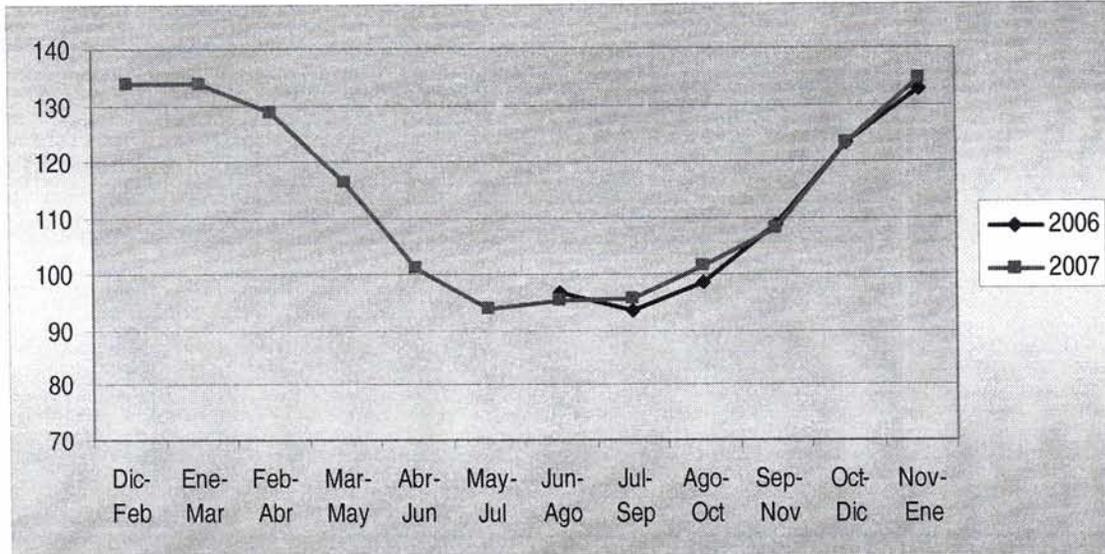


Figura 6. Ocupación agrícola trimestral en el período Junio 2006 – Enero 2008, en región del Maule.

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo. INE.

6.3.5 La reducción de la pobreza rural en la Región

Otra perspectiva importante para completar una visión de la situación agrícola regional, es la apreciación sobre qué ha pasado con la pobreza rural, muy vinculada en la región con los sucesos de la agricultura, la agroindustria y la multiplicidad de servicios conexos.

Aprovechando la información más reciente de la Casen 2006 se agrega un examen al tema. Los niveles de pobreza en la región del Maule, entre las dos últimas encuestas Casen, han experimentado una disminución de 5 puntos porcentuales, llegando incluso a superar a los porcentajes de reducción alcanzados en el total nacional y en la Región Metropolitana.

Cuadro 13. Magnitud de la pobreza e indigencia en la región del Maule.

Provincias	Indigencia	Pobreza no Indigente	Total pobreza	No pobres
Curicó	3,3	8,6	12,0	88,0
Talca	3,0	14,2	17,2	82,8
Linares	6,1	16,4	22,5	77,5
Cauquenes	7,6	18,2	25,8	74,2

Fuente: CASEN 2006. MIDEPLAN

Los niveles totales de pobreza se elevan sobre los 25 puntos porcentuales en la provincia de Cauquenes. Mientras que los niveles de indigencia también alcanzan su máxima magnitud en la misma provincia de la región del Maule.

En la misma línea, los niveles de pobreza rural han experimentado un descenso muy pronunciado en la Región del Maule durante los últimos 16 años. Incluso a partir del año 1995 la reducción de la pobreza rural comienza a acelerar a un ritmo mayor que la reducción de la pobreza urbana, tal como se aprecia en el gráfico adjunto:

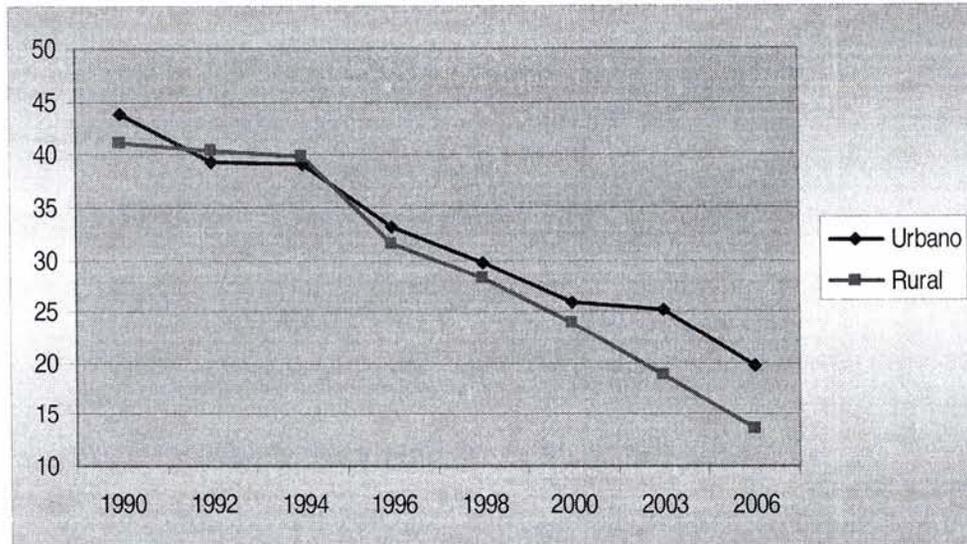


Figura 7. Reducción de la pobreza en la región del Maule. 1990 – 2006 (%).
Fuente: CASEN 2006. MIDEPLAN

Sin embargo, se observa un aumento de la pobreza indígena en la región del Maule, durante el periodo 1996 – 2003, ampliándose la brecha de pobreza entre la población indígena y no indígena de la región. De igual manera, se observa una distribución de la pobreza desigual por grupos de edad, observándose la mayor pobreza en el grupo infantil y la menor en los adultos mayores.

Como en el resto de las regiones del país, la mayor pobreza rural (y urbana) en la Región del Maule está correlacionada positivamente con: mayor número de personas en el hogar, mayor nivel de analfabetismo y menor escolaridad, menor número de ocupados por hogar y jefatura femenina del hogar.

6.3.6 La ocupación del sector remunerado

Contrariamente con lo que capta la Encuesta Nacional del Empleo, que está referida al empleo total por sector (ocupados y no ocupados), donde se incorporan empleadores, trabajadores por cuenta propia y sus familiares no remunerados (sector campesino), junto a los asalariados; el Censo del 2007 (con una pregunta específica), diferenció a los productores y sus familias, así como a los familiares que vivían en el hogar del productor y trabajaban en su explotación, de los propiamente asalariados agrícolas.

Este último grupo es el que interesa fundamentalmente al presente diagnóstico, porque son los participantes más dinámicos en la oferta y demanda laboral que interesa conocer.

En el Censo Agropecuario del 2007 se registraron en la Región del Maule un total de 28 mil asalariados permanentes y un número variable de trabajadores temporales o estacionales, el cual llegaba a un máximo de 96 mil en el trimestre Febrero-Abril y a un mínimo de 25,8 mil en el trimestre Mayo – Julio. Es decir la brecha ocupacional alcanzaba en el 2007 a 70,2 mil trabajadores entre los trimestres extremos, cifra que probablemente aumenta si se analizan dos meses extremos.



En el empleo permanente el número de hombres es claramente predominante (89,5%); entre los temporeros también, pero las mujeres logran mayor representatividad. En este sentido, en el trimestre de mayor ocupación las mujeres alcanzan el 32,2% (Febrero-Abril) y el 35,7% en el trimestre que le sigue.

Cuadro 14. Ocupación agrícola permanente y temporal por género. Maule, 2006 -2007 (N° de Trabajadores).

Género	Permanentes	Temporeros (Por Trimestre)			
		May - Jul	Ago - Oct	Nov - Ene	Feb - Abr
Mujeres	2.932	3.981	5.945	30.349	31.130
Hombres	25.154	21.829	23.388	54.514	65.294
Total	28.086	25.810	29.333	84.863	96.424

Fuente: Censo Agropecuario 2007. INE

En términos de los trabajadores con empleo permanente, es más importante como fuente laboral la provincia de Curicó, que da ocupación al 39,5% de éstos; la secundan las provincias de Linares con un 30,8% y Talca con el 22,6%.

En cuanto a los (as) temporeros (as) es Curicó la provincia con mayor perfil ocupacional en el trimestre Febrero - Abril, con el 44,1% de los ocupados regionalmente. En el trimestre Noviembre - Enero, también es la provincia de Curicó la que presenta un mayor porcentaje de ocupados temporalmente con un 44,7% de lo observado regionalmente.

Con una perspectiva de género, Curicó nuevamente es la provincia que ocupa más mujeres permanentes con un 41 % y la segunda la provincia de Linares con 36 % en la categoría correspondiente de la región.



**Cuadro 15. Empleo agrícola por género y provincia. Maule, 2006 – 2007
(N° Trabajadores).**

Provincias	Permanentes	Temporal (Por trimestre)			
		May - Jul	Ago - Oct	Nov – Ene	Feb – Abr
Curicó					
- Mujeres	1.151	1.904	2.740	12.371	12.012
- Hombres	9.953	8.555	9.720	25.644	30.544
Total Curicó	11.104	10.459	12.460	38.015	42.556
Talca					
- Mujeres	544	969	1.551	6.343	6.309
- Hombres	5.816	4.321	4.906	11.656	12.050
Total Talca	6.360	5.290	6.457	17.999	18.359
Linares					
- Mujeres	1.010	1.019	1.530	10.392	10.560
- Hombres	7.627	7.964	8.015	15.594	19.185
Total Linares	8.637	8.983	9.545	25.986	29.745
Cauquenes					
- Mujeres	101	87	110	1.049	2.042
- Hombres	1.075	822	579	967	3.119
Total Cauquenes	1.176	909	689	2.016	5.161

Fuente: Censo Agropecuario 2007 – INE.

6.4 Percepción en la región de Valparaíso respecto a la escasez de mano de obra agrícola.

Las percepciones regionales que a continuación se revisan, se basan en las entrevistas y encuestas realizadas a empresarios y personeros involucrados en el desarrollo de la agricultura nacional, que son detallados en los anexos de este informe.

6.4.1 La situación actual y reciente

Los denominados personeros institucionales no perciben en forma generalizada un problema grave de escasez, la situación presenta matices:

- Un 30% piensa que la situación es normal o no existe carencia de mano de obra, aunque se reconoce que por ejemplo en el 2006, por el exceso de paltas hubo problemas.
- Un 30% cree que si está presente una baja disponibilidad de trabajadores a la cosecha
- Un 20% sostiene que la escasez está dependiendo del tipo de empresario y de las condiciones laborales que ofrecen.
- Un 20% postula la existencia de escasez en algunas comunas, especialmente en comunas mineras de Petorca y donde la uva de mesa está muy extendida en San Felipe – Los Andes.



Los empresarios frutícolas tienen una posición más definida en cuanto reconocen mayoritariamente una tendencia deficitaria de mano de obra en los períodos de mayor demanda.

- Un 75% afirma que en la actualidad experimentan problemas de escasez.
- Un 14% cree que la situación es normal, igual a la de años anteriores.
- Un 11% incluso piensa que la situación ha mejorado, sin que esta percepción tenga relación con localización geográfica, cultivo o escala de los huertos.

Lo interesante es que la situación de mayor demanda se presenta en diferentes épocas, dependiendo de la provincia y del cultivo, como se aprecia a continuación:

Cuadro 16. Periodos de mayor demanda de mano de obra en la región de Valparaíso.

Períodos de mayor demanda	%	Cultivo
Enero - Marzo	22	Uva de mesa
Septiembre – Diciembre	27	Paltos
Agosto – Enero	22	Paltos
Mayo – Agosto	14	Limonos y Uva (Poda)
Otras	15	Combinación frutales

Esta diversidad de fechas donde predominan los meses de verano para uvas, de primavera para paltos y de invierno para cítricos, ofrece una oportunidad interesante de movilidad estacional entre provincias de la Región, la que aparentemente no se produce.

El número de trabajadores permanentes es significativo, con casi un 40% de las empresas con más de 20 trabajadores permanentes.

La media de superficie frutícola de los casos estudiados es de 110 hectáreas y de trabajadores permanentes es de 28, por lo tanto existe una superficie media de 4 Ha frutícolas por trabajador permanente; cifra que no cambia entre las empresas que han innovado en materia de relaciones laborales y las que no lo han hecho.

El número de trabajadores temporeros no difiere mayormente en el conjunto de la región durante el año, con un poco mayor contratación en los meses de primavera y verano. La razón fundamental de la cierta estabilidad encontrada se explica por las demandas complementarias de la uva de mesa, con los paltos y cítricos.

Los trabajadores temporeros varían entre los 58 por explotación en el primer trimestre, 32 en el segundo, 40 en el tercero y por último 55 en el cuarto trimestre. Esto significa una 1.9 Ha por trabajador estacional en verano y 3.4 Ha por trabajador temporero en el 2º trimestre.

Tampoco se aprecia una disminución en el número de temporeros por hectárea en los huertos de aquellas explotaciones con políticas laborales innovadoras, con respecto a los que no las tienen, indicando con ello que no existirían aparentemente mejores índices de productividad asociados a estas políticas laborales.



6.4.2 Las modalidades de reclutamiento de mano de obra

La más importante forma de conseguir trabajadores es mediante contratistas de la región; la colocación de avisos en el predio, los periódicos y radios locales o en lugares concurridos. Un número menor, envía medios de transporte a pueblos vecinos donde existen bolsas de trabajo o concentraciones de trabajadores.

Un numeroso grupo de empresarios afirma que recluta en forma directa a gente conocida de años anteriores y contactos con poblaciones cercanas. Otros recurren a los familiares y amistades de sus trabajadores permanentes. También llegan solos a ofrecerse, por información de otros temporeros.

Más sofisticado es el caso de un empresario que cita a reunión en el predio mediante comunicación telefónica, previo aviso de apertura de contrataciones.

Cuadro 17. Modalidades de reclutamiento³.

Forma	N° Casos	%
Contratistas	19	30.2
Avisos	11	17.5
Continuidad de años anteriores	10	15.9
Contacto directo con conocidos	13	20.6
Llegan solos	7	11.0
Todos los medios	1	1.6
Citación telefónica	1	1.6
Por invitación usando base de datos	1	1.6
Total	13	100.0

Sí se aprecia una diferencia en la forma de contacto con los trabajadores temporeros entre los predios con innovaciones laborales y el resto, destacando entre los primeros una mayor proporción de trabajadores que retornan a ofrecerse solos o se aproximan por primera vez solos, por información de terceros. Esto estaría significando que existe mayor facilidad de reclutamiento en los predios con innovaciones laborales. Sólo en un caso estudiado se trabaja exclusivamente con obreros permanentes, aunque es una aspiración de varios.

6.4.3 Razones que explicarían la escasez

En las diferentes provincias prevalecen argumentos explicativos distintos. En Petorca la razón principal sería la competencia con la minería, la que tiene capacidad de pagar (precio del cobre) mejores salarios relativos; también se argumenta que la demanda se ha incrementado fuertemente por las nuevas plantaciones (arándano). En San Felipe y Los Andes se hace referencia a la competencia de los *packings* en la época de cosecha de uva.

Ciertos entrevistados sostienen que la escasez está referida específicamente a trabajadores calificados. La gran mayoría (2/3) explica la escasez por cambios culturales de la juventud actual, que aspira a trabajar en la ciudad (en supermercados, la construcción, agroindustrias) incluso renunciando a cierto nivel de salarios respecto al ingreso potencial como trabajador

³ Se recurre en varios casos a más de una modalidad.



agrícola. Esta aspiración por el trabajo urbano o no agrícola, estaría relacionada con: estatus social negativo del último; con las exigencias de traslado a mayores distancias; con la exposición al sol, tierra y mayor suciedad; con la mayor estabilidad de la ocupación urbana, con las condiciones de baños y lugares de comida en el campo; con todas o varias de las razones previas.

6.4.4 Percepción de problemas de productividad del trabajo

- Casi el 100% de los entrevistados piensan que la actual productividad del trabajador frutícola (temporero) es baja.
- Una fracción mayoritaria de los entrevistados piensa que los problemas de la baja productividad del trabajo podría elevarse con mayor escolaridad y particularmente con mayor capacitación en las labores agrícolas. Sin embargo no hay mayores propuestas acerca de qué tipo de capacitación y cómo abordar esta.
- Otra fracción importante de entrevistados hace referencia a la necesidad de mejorar las condiciones y estímulos al trabajo, conjuntamente con inducir mayor responsabilidad y compromiso del trabajador con la empresa.
- Esta aspiración genérica tampoco se concreta con mayor especificidad.
- En el otro extremo, un numeroso grupo de empresarios ve pocas perspectivas de mejorar la productividad. Atribuyen los bajos rendimientos del trabajo a la falta de estímulos de la juventud, y a su falta de interés en el trabajo del campo. Reconocen las más evidentes responsabilidades de los trabajadores mayores, pero al mismo tiempo señalan que tienen limitaciones físicas. Esta posición pesimista que alude a un cierto determinismo cultural y que incluso, en cierto caso cree que sólo se solucionará con peruanos y en otro con mayor control en campo, no ofrece caminos de salida. En este grupo, algunos creen que los mayores salarios no son una motivación, otros piensan que lo único que preocupa a los trabajadores jóvenes es el salario y que se movilizan de lugar en lugar en busca de mayores niveles.
- También algunos empresarios postulan como solución las mayores inversiones en mecanización y automatización, así como las innovaciones tecnológicas en esta materia.

Cuadro 18. Percepciones acerca de cómo elevar la productividad del trabajo.

Medidas	%
Capacitación	31
Incentivos laborales	20
Mecanización y automatización	9
Problema cultural, insoluble	29
Otras (peruanos, más control)	11
Total	100

6.4.5 Medidas adoptadas para enfrentar escasez

Al margen de los casos de los 10 agricultores seleccionados por sus experiencias innovadoras, el resto que resultaría representativo de la media de los medianos y grandes productores de fruta de la Región de Valparaíso, ha enfrentado la restricción de la escasez con diversas acciones, que se examinan a continuación; o no reconoce la existencia del problema; o si la reconoce, pero no ha reaccionado en forma proactiva.



La medida más generalizada para enfrentar la situación es la de ofrecer continuidad de trabajo el mayor número posible de días en el año, mediante: contratos a 11 meses, sistemas productivos que combinen cultivos demandados en invierno y otros en verano, generando ocupación en construcción e inversiones en meses bajos, etc.

Un segundo grupo importante ha aplicado incentivos económicos, mejorando los tratos, estableciendo bonos por calidad y resultados, o creando premios por rendimiento. En tercer lugar, hay ciertos empresarios que han confiado en la capacitación y perfeccionamiento técnico de los trabajadores, en buenas prácticas agrícolas y cursos especializados.

En casos más excepcionales se ha adoptado un paquete o conjunto de medidas, como colocar buses especiales, mejorar los comedores y sus servicios, invertir en baños y fijar premios por cumplimiento.

Dos empresarios han innovado con fórmulas atractivas: uno de ellos ha convenido con empresarios del sur para establecer alianzas laborales que significarían traer trabajadores de esas empresas en los meses “*peak*” de cosecha frutícola; otro, presta ayuda económica y material a familias de un pueblo vecino en los meses en que no tiene ocupación y emplea a miembros de estas en los períodos de mayor empleo.

Una fracción significativa de empresarios no hace nada. Porque estiman que la escasez no los afecta, porque son escépticos respecto al resultado de las políticas proactivas para el mayor reclutamiento, o porque están en una etapa de pesimismo debido a la crisis del dólar, el incremento de los costos energéticos y la baja de rentabilidad. A este último grupo pertenece un 10% de los entrevistados.

Paradójicamente, algunos empresarios que creen que no existen limitaciones de mano de obra, sí han tomado acciones en pro de asegurar el número de trabajadores; lo que puede significar que su perspectiva es que si se adoptan ciertas políticas el problema no existe.

Cuadro 19. Medidas implementadas para enfrentar escasez.

Medidas	%
Asegurar permanencia estacional	34
Crear incentivos económicos	17
Mejorar condiciones laborales	11
Capacitación	9
Otras	9
Ninguna	20
Total	100

6.4.6 Los empresarios innovadores en materia laboral

No resulta fácil identificar en la Región de Valparaíso, ni en otras del país, a los empresarios agrícolas que han introducido innovaciones en materia de relaciones laborales y productividad del trabajo. Incluso los informantes calificados que fueron consultados sobre el tema, en la mayoría de los casos no conocían experiencias interesantes en la Región.



Esta es una preocupación relativamente reciente, la que ha sido motivada fundamentalmente por alguna de las tres razones siguientes:

- La adopción de las buenas prácticas agrícolas lleva implícita una nueva mentalidad y un nuevo trato en las relaciones laborales, las que deben dar cumplimiento a ciertos requerimientos para obtener su certificación. Las BPA han sido impulsadas por CORFO y MINAGRI en la Región, existiendo por parte de la primera instrumentos de fomento que apoyan su implementación.
- Las exigencias del mercado avanzan progresivamente hacia la certificación de mayores niveles de calidad de los productos finales y de los procesos con los cuales se generan. Estas exigencias están incluyendo en forma más explícita ciertos mínimos en la infraestructura y servicios que mejoran las condiciones de trabajo de las empresas agrícolas (baños, comedores, salas cuna, etc.).
- La introducción de nuevos sistemas de gestión en las empresas agrícolas han abierto una mayor conciencia acerca del tema recursos humanos, su organización, su productividad y sus costos. Incluso existen experiencias de centros de gestión de la región que se han abocado a este tema en particular.

Existe una reacción muy polarizada respecto a cómo abordar momentos críticos de baja de rentabilidad de la fruticultura como la que se vive en la actualidad por la baja del precio del dólar, la elevación de los costos energéticos y la sequía de ciertas áreas. Algunos empresarios están abandonando sus explotaciones, en el sentido de paralizar las inversiones, interrumpir las innovaciones tecnológicas y reducir personal. Otros, con una perspectiva contraria están pensando en reestructurar sus empresas y enfrentar la crisis con esfuerzos de mejoramiento de la eficiencia y la productividad.

La mayoría de los emprendedores en temas de relaciones laborales pertenecen al segundo grupo.

A pesar de que las iniciativas proactivas en torno a esta materia son relativamente pocas y que en la práctica se implementan en la mayoría de los casos sólo medidas parciales, en el discurso o en la reflexión teórica, existe una amplia concordancia en relación a que no existen problemas de escasez de trabajadores y se obtienen mayores niveles de productividad del trabajo, si las empresas tienen respeto por la dignidad de sus temporeros (si les dan un trato equivalente al de los permanentes, si las condiciones laborales son positivas, si se facilita el transporte), si se mejoran los salarios y se ofrece mayor estabilidad y permanencia estacional.

Como se ha sostenido en páginas anteriores, no se pudo diferenciar en la Región a estos empresarios innovadores del resto, por atributos tales como: tipo de cultivo, localización o escala de producción. Tampoco se distinguen por emplear formas de reclutamiento de sus trabajadores muy distintas, incluso la mitad de ellos utiliza contratistas de mano de obra, pero sí es muy alta entre ellos la proporción que declara tener una oferta espontánea de trabajadores en los meses de mayor demanda; "llegan solos".

Cabe hacer una salvedad respecto a los contratistas. La casi totalidad de los contratistas utilizados por los entrevistados son propiamente reclutadores, es decir no contratan (con sus cuadrillas) labores completas como poda de un cuartel o la cosecha de una superficie X, sólo consiguen trabajadores.

Las experiencias laborales las iniciaron en su mayoría en los últimos tres años (70%), otra el 2003 y dos en 1999 – 2000. En este grupo existe mayor conciencia acerca de la necesidad de



tener una política de recursos humanos en sus empresas, porque reconocen una tendencia hacia la reducción de la oferta de mano de obra, están concientes que para competir hay que elevar la productividad y calidad de las labores, o porque han llegado a la conclusión que es conveniente atraer una mayor proporción de mujeres. La razón de reducir costos con mayor eficiencia de los sistemas de producción, predomina.

A pesar de lo anterior, las experiencias recogidas van mucho más en la dirección de facilitar el reclutamiento (70%), que en la de realizar acciones concretas para aumentar la productividad (30%).

En algunas de estas experiencias la innovación no abarcaba a todos los trabajadores y a todas las labores, sólo se concentraba en actividades críticas con algunos operarios vitales. En otros casos se había adoptado un sistema de trabajo integral con incentivos y estructuras incorporadas al conjunto de las labores.

Los sistemas implementados y estudiados fueron básicamente los siguientes:

- a) Se ha construido una infraestructura (alojamiento y comida) para gente que se recluta en la Región de la Araucanía, con la cual existe vínculo de 2 temporadas o más. Se paga por producto cosechado y con una calidad preestablecida (arándanos). La proyección de esta empresa es hacer alianzas con empresas agrícolas del Sur y otras de Valparaíso, para un intercambio interregional de trabajadores que aprovechen la complementariedad estacional de las cosechas.
- b) Se han establecido horarios de trabajo, apoyo de maquinaria y equipos para aliviar los trabajos más pesados e infraestructura de servicios, diseñados específicamente para la atracción de mujeres temporeras de zonas aledañas que puedan continuar atendiendo sus hogares y a sus hijos.
- c) Se han definido incentivos especiales para los contratistas, capacitándolos y creando lealtades con la empresa. Esto vinculado a labores de mayor exigencia de mano de obra y de calidad en los trabajos.
- d) Se implementó una nueva organización del trabajo basada en 4 elementos principales:
 - Los permanentes son jefes de cuadrilla de temporeros y todos los trabajos descansan en esta estructura.
 - Se han medido rendimientos y estándares de calidad del trabajo en 5 labores: control de malezas, poda, volumen de cosecha, riego y cumplimiento de las BPA. En cada una de ellas se controla la calidad de los trabajos que realiza cada cuadrilla.
 - La estructura la conforma 1 jefe de campo, 9 jefes de cuadrilla (permanentes), cada una de las cuales tiene 8 – 10 temporeros asignados. Las cuadrillas compiten entre sí.
 - Se paga un incentivo por resultados de rendimientos y calidad, equivalente al 40% del ingreso total; el 60% restante es remuneración fija.
- e) Un sistema parecido al anterior, pero más limitado, es la experiencia de estímulos a mandos medios, por resultados (rendimiento y calidad) de tareas que se controlan a través de una planilla especial y que tiene ciertos estándares base.
- f) Establece un sistema de trabajo continuo, con actividades en el predio, en primavera – verano (uva de mesa) y prestando servicios a terceros en predios de la Región, en otoño – invierno (cosecha y partidura de nueces).
- g) Se han identificado los procesos productivos y sus etapas, optimizando modelos de rendimiento laboral. En paralelo se han establecido responsabilidades para cada una de ellas e incentivos preestablecidos para los diferentes cargos.



En la mitad de los casos, de las Provincias de San Felipe y Los Andes, se ha contado con la asesoría de Agrogestión Aconcagua S.A. En otro caso de la Provincia de Petorca, se contó con la cooperación de Fundación Chile (a través de Chile Califica), con la idea de certificar competencias laborales, pero el proyecto resultó muy engorroso y se interrumpió.

La percepción de los actores (empresarios) de estas experiencias es que han sido muy positivas para la marcha de sus empresas y que deberán continuar profundizándolas y perfeccionándolas.

6.5 Percepción en la región del Libertador Bernardo O'Higgins respecto a la escasez de mano de obra agrícola.

6.5.1 La situación actual y reciente

Los denominados personeros institucionales representativos y vinculados al sector, de manera general, perciben un problema grave de escasez de mano de obra, mientras una parte de ellos comparte una visión contraria:

- Un 50% piensa que la situación es grave y se debe fundamentalmente a falta de habilidades, de capacidad y especialización de los trabajadores. Se comenta que los empresarios no invierten en este problema puesto que los trabajadores no tienen fidelidad con el empresario. Comentan que el contrato de trabajo se vuelve unilateral.
- Un 10% dice que el problema no existe, y se debe a que el empresario agrícola ha pagado los salarios más bajos en los últimos 20 años, y esto a pesar del significativo incremento de la producción y apertura de mercados, siendo un problema de oferta más que de demanda.
- Un 10% sostiene que la escasez está dependiendo del tipo de empresario, de las condiciones laborales que ofrecen y de las políticas de motivación que llevan a cabo.
- Un 10% postula que depende de la labor que se esté desarrollando, anticipando que se concentra luego de la maduración de los frutos (cosecha).
- Un 10% afirma la existencia de escasez de mano de obra en algunas comunas, sobre todo en aquellas que deben atraer a trabajadores de otras regiones.

Los empresarios frutícolas comparten esta postura, reconocen la escasez de mano de obra en períodos de mayor demanda:

- Un 65% afirma que existe en la actualidad experimentan mayor de escasez.
- Un 12,5% cree que la situación de escasez es igual a la de años anteriores;
- Finalmente un 22,5% piensa que la situación ha mejorado con respecto a años anteriores, sin que esta percepción tenga relación con localización geográfica, cultivo o escala de los huertos.

La mayor demanda por mano de obra ocurre durante los meses de diciembre a marzo y coincide con las labores de cosecha y packing, tal cual como se aprecia en la siguiente tabla:



Cuadro 20. Períodos de mayor demanda de mano por obra por cultivos y labores en la Región del Libertador Bernardo O'Higgins.

Cultivo	Período de Mayor Demanda	Labor
Pomáceas	Diciembre – Mayo	Cosecha y packing
Uva de mesa	Diciembre – Marzo	Cosecha y packing
Carozos	Septiembre – Mayo	Raleo, cosecha y packing
Kiwis	Diciembre – Marzo	Cosecha y packing
Cerezas	Diciembre – Marzo	Cosecha y packing

La escasa diversidad de períodos de alta demanda no permite realizar una rotación del personal agrícola durante el año en la Región, necesitando traer trabajadores de otras regiones para completar los faltantes. En el siguiente gráfico se observa que la fuerza laboral de la región en estudio está en pleno empleo durante el trimestre móvil de enero – marzo.

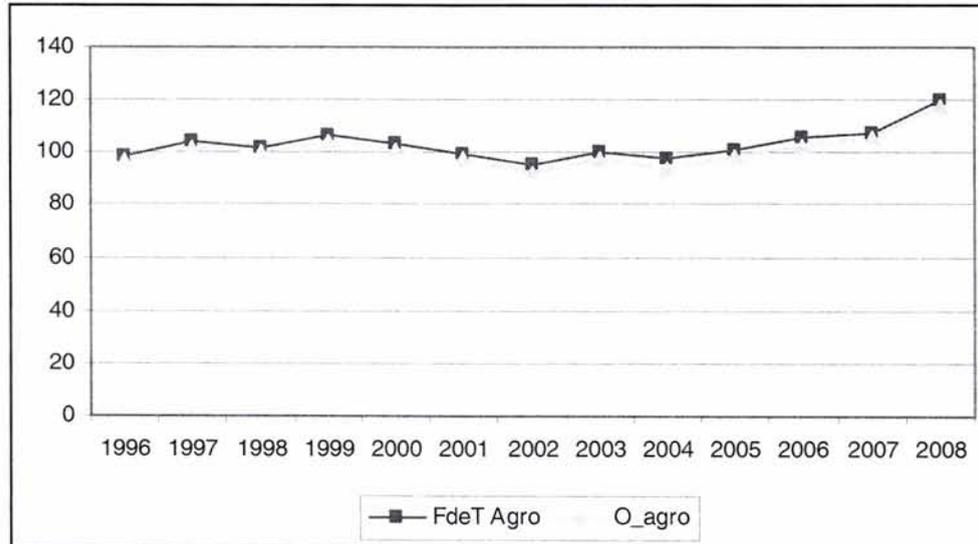


Figura 8. Fuerza de Trabajo y Ocupados durante el trimestre Enero - Marzo.

La media de superficie frutícola de los casos estudiados fue de 145 hectáreas y cuentan con un 45 trabajadores permanentes, por lo tanto existe una superficie media de 3,2 Ha frutícolas por trabajador permanente; cifra que no cambia entre las empresas que han innovado en materia de relaciones laborales, pues el índice alcanza un valor de 3,01 Ha frutícola por trabajador permanente. Este índice debe ser reforzado según las variedades y el producto final que se debe obtener, para tener un valor comparable.

El número de trabajadores temporeros cambia durante las temporadas. Existe una gran demanda durante la primera (enero a marzo) y última temporada (octubre – diciembre). La razón fundamental se explica por los escasos cultivos que hay en la zona de los encuestados, que concentran la demanda de mano de obra entre octubre y marzo: cerezos, pomáceas, uva de mesa y kiwis.



Los trabajadores temporeros varían entre los 320 por explotación en el primer trimestre, 42 en el segundo, 15 en el tercero y por último 199 en el cuarto trimestre. Esto significa 2.2 Ha por trabajador estacional en verano y 1.37 Ha por trabajador temporero en el 2° trimestre.

Se aprecia una disminución en el número de temporeros por hectárea en los huertos de aquellas explotaciones con políticas laborales innovadoras (1,46 Ha por trabajador en la primera temporada y 1,45 Ha por trabajador en la cuarta), con respecto a los que no las tienen, indicando con ello que existirían aparentemente mejores índices de productividad asociados a estas políticas laborales.

6.5.2 Las modalidades de reclutamiento de mano de obra

La forma de reclutar más importante es a través de contactos pasados y directos (45% y 9% respectivamente). La segunda forma es a través de avisos en los medios locales (30%). Sólo un 14% de los encuestados lo hace a través de contratistas. Un número menor, envía medios de transporte a pueblos vecinos donde existen bolsas de trabajo o concentraciones de trabajadores (2%). La siguiente tabla resume estos datos:

Cuadro 21. Modalidades de reclutamiento⁴.

Forma	N° Casos	%
Continuidad de años anteriores	20	45
Contacto Directo	4	9
Avisos	13	30
Contratistas	6	14
Transporte	1	2
Total	44	100.0

Existe una diferencia en la forma de contacto con los trabajadores temporeros entre los predios con innovaciones laborales y que el resto, destacando entre los primeros una mayor proporción de trabajadores que son recomendados por los propios trabajadores que están en forma permanente en los predios estudiados (37,5%). Esto estaría significando que existe mayor facilidad de reclutamiento en los predios con innovaciones laborales. Otro punto de interés es que el 25% recluta en base a contratistas, cifra muy por sobre los productores que no han realizado innovación en materias agrícolas.

6.5.3 Razones que explicarían la escasez

Las principales razones que explicarían la escasez de mano serían los trabajos alternativos (34,4%), sobre todo en comunas como Rengo, donde el 80% de su escasez se explica por esta razón. La segunda causa sería la alta demanda o competencia por mano de obra (31,3%) en todas las comunas, sin una marcada tendencia. La tercera una escasa oferta de trabajadores (21,9%). Estas dos últimas reafirman el pleno empleo que vive la región en períodos de alta demanda (ver gráfico anterior).

La gran mayoría (56%) explica la escasez por cambios culturales que aspira a trabajar en la ciudad (en supermercados, la construcción, agroindustrias) incluso renunciando a cierto nivel de

⁴ Se recurre en varios casos a más de una modalidad



salarios respecto al ingreso potencial como trabajador agrícola. Esta aspiración por el trabajo urbano o no agrícola, estaría relacionada con: estatus social negativo del último; con las exigencias de traslado a mayores distancias; con la exposición al sol, tierra y mayor suciedad; con la mayor estabilidad de la ocupación urbana, con las condiciones de baños y lugares de comida en el campo; con todas o varias de las razones previas.

6.5.4 Percepción de problemas de productividad del trabajo

- Un 77,5% de los entrevistados piensan que la actual productividad del trabajador frutícola (temporero) es baja. Mientras que el restante (23,5%) siente que el problema no es la productividad.
- Una fracción mayoritaria de los entrevistados piensa que los problemas de la baja productividad del trabajo podría elevarse con mayor escolaridad y particularmente con mayor capacitación en las labores agrícolas (45%). Sin embargo no hay mayores propuestas acerca de qué tipo de capacitación y cómo abordar esta.
- Otra fracción importante de entrevistados (15%) hace referencia a la necesidad de mejorar la gestión operacional de los fundos, minimizando los tiempos muertos que se generan por traslados, inicios o fin de las labores y falta de materiales.
- Una parte menor de los encuestados dice que el problema de la productividad del trabajador se debe a los bajos salarios (8%), que entrega la industria producto de la baja rentabilidad del sector.
- Finalmente un grupo que representa el 9% afirma que el problema se debe a las inasistencias, producto de un contrato de trabajo unilateral, muy asociado a problemas culturales.

Cuadro 22. Percepciones acerca de cómo elevar la productividad del trabajo.

Medidas	%
Capacitación	45
Incentivos laborales	8
Gestión Operacional	15
Problema cultural, Leyes	9
No existe problema	23
Total	100

6.5.5 Medidas adoptadas para enfrentar escasez

La principal medida adoptada por los empresarios de la Región en estudio se centra en vincular el rendimiento de las personas (productividad) con la calidad del trabajo (42% de las empresas). Esta medida, si bien, no hace frente directamente con la escasez de mano de obra, se complementa con el conocimiento de las normas del fundo, lo cual hace que el ambiente de trabajo sea agradable para el trabajador.

La segunda medida, que si afecta directamente en la problemática de la escasez de mano de obra, es valorar al trabajador agrícola (33%). La valorización se centra en valorar su trabajo, entregar una infraestructura adecuada para las comidas, servicios higiénicos, entre otros.



La medida más innovadora fue la aplicación de puntos por calidad y rendimiento del trabajo. La acumulación de puntos terminó con la premiación de más de un 50% del personal. Esta medida hizo valorar el trabajo de las personas, y motivo una mejor calidad y rendimiento.

El estudio del rendimiento del personal, junto con el análisis de una estructura de remuneración es otra medida optada por las empresas. Un 17% tomó esta medida, logrando un trato óptimo y control de costos en las labores.

Finalmente, el 8% de las medidas se centra en tener campos en diferentes regiones (Metropolitana, del Libertador Bernardo O'Higgins y del Maule), y rotar a los trabajadores permanentes en estos campos. Esto ha generado una estabilidad laboral y escasa rotación del personal, fidelidad y aumentos de la productividad.

Cuadro 23. Medidas implementadas para enfrentar escasez.

Medidas	%
Trato asociado a calidad	42
Valorización del trabajador	33
Estudio de incentivos	17
Estabilidad laboral	8
Total	100

6.5.6 Los empresarios innovadores en materia laboral

Al igual que en la región no se conocen muchas experiencias interesantes en la región de O'Higgins. La problemática de escasez de mano de obra es una preocupación relativamente reciente.

Existe una reacción muy polarizada respecto a cómo abordar momentos críticos de baja de rentabilidad de la fruticultura como la que se vive en la actualidad por la baja del precio del dólar, la elevación de los costos energéticos y la sequía de ciertas áreas. Algunos empresarios están abandonando sus explotaciones, en el sentido de paralizar las inversiones, interrumpir las innovaciones tecnológicas y reducir personal. Otros, con una perspectiva contraria están pensando en reestructurar sus empresas y enfrentar la crisis con esfuerzos de mejoramiento de la eficiencia y la productividad laboral.

La mayoría de los emprendedores en temas de relaciones laborales pertenecen al segundo grupo.

A pesar de que las iniciativas proactivas en torno a esta materia son relativamente pocas y que en la práctica se implementan en la mayoría de los casos sólo medidas parciales, en el discurso o en la reflexión teórica, existe una amplia concordancia en relación a que existe el problema de escasez de trabajadores y se obtienen mayores niveles de productividad del trabajo, si las empresas tienen respeto por la dignidad de sus temporeros (si les dan un trato equivalente al de los permanentes, si las condiciones laborales son positivas, si se facilita el transporte), si se mejoran los salarios y se ofrece mayor estabilidad y permanencia estacional.

Como se ha sostenido en páginas anteriores, no se pudo diferenciar en la Región a estos empresarios innovadores del resto, por atributos tales como: tipo de cultivo, localización o



escala de producción. Tampoco se distinguen por emplear formas de reclutamiento de sus trabajadores muy distintas, pero sí es muy alta entre ellos la proporción que declara tener una oferta espontánea de trabajadores en los meses de mayor demanda.

Las experiencias laborales las iniciaron en su mayoría en el año 2000 (38%), un 25% en el 2007 y un 13% durante los años 2006, 2005 y 1997. En este grupo existe mayor conciencia acerca de la necesidad de tener una política de recursos humanos en sus empresas, porque reconocen una tendencia hacia la reducción de la oferta de mano de obra, están consientes que para competir hay que elevar la productividad y calidad de las labores. La razón de reducir costos con mayor eficiencia de los sistemas de producción, predomina.

En algunas de estas experiencias la innovación no abarcaba a todos los trabajadores y a todas las labores, sólo se concentraba en actividades críticas con algunos operarios vitales. En otros casos se había adoptado un sistema de trabajo integral con incentivos y estructuras incorporadas al conjunto de las labores.

Los sistemas implementados y estudiados fueron básicamente los siguientes:

- a) Se paga al trabajador por rendimiento y calidad. Esta medida ha sido adoptada por el 42% de los productores innovadores. Con distintos modos de evaluarla, se caracteriza en medir al trabajador sistemáticamente para controlar la calidad del trabajo. Si el trabajador cuenta con la calidad esperada se asignan o puntos o bonos. En el caso de los puntos, se hace entrega de premios como televisores de plasma, bicicletas, mp3, entre otros y para premios de menor envergadura existe un "catálogo" donde el trabajador escoge el premio que gusta. En el caso de los bonos, estos iban por aumentar un 10% del valor de su sueldo día.
- b) Se valoriza el trabajo agrícola. La valorización del trabajador se centra en el respeto, en mejoras de la infraestructura predial y en dar a conocer la importancia de su labor. En cosecha de uva de mesa, el productor al inicio de las labores mostraba videos y presentaciones en data show donde presentaba el flujo de la caja cosechada, desde terreno hasta destino. Se mostraba los problemas de calidad que se originan tanto en frigoríficos en origen, como en destino. Esto generó conciencia en los trabajadores por mejorar la calidad adecuada del producto. Otros empresarios hasta se han preocupado por la familia.
- c) El tener una meta que se pueda lograr y no imposible, hizo aumentar la productividad y así disminuir la cantidad de personal requerido. Además, estas metas están alineadas a los trabajadores "si a la empresa le va bien, todos obtienen un beneficio mayor".
- d) La estabilidad laboral es aplicada por el 8% de los empresarios. Esta estrategia consiste en tener fundos en otras zonas, uno en Santiago (arándanos), dos en Teno, uno Los Coipos y uno en la comuna de Lolol. Todos de no más de 50 há. Lo que se ha hecho es rotar a la gente en los distintos cultivos teniéndolas ocupada durante todo el año, salvo en períodos de alta demanda donde debemos recurrir a personal de temporada, contratados por la empresa, nunca contratista. Así se ha mantenido un grupo fiel, con escasa rotación de personal.

En el 37,5% se ha contado con apoyo la asesoría de Gregorio Billikopf, Sistema Sence y una empresa que da incentivos al personal de otras industrias, siendo el financiamiento de esta ultima de la Exportadora Subsole S.A.



La percepción de los actores (empresarios) de estas experiencias es que han sido muy positivas para la marcha de sus empresas y que deberán continuar profundizándolas y perfeccionándolas.

6.6 Percepción en la región del Maule respecto a la escasez de mano de obra agrícola

6.6.1 La situación actual y reciente

Los denominados personeros institucionales no perciben en forma generalizada un problema grave de escasez, la situación presenta matices:

- Un 23,1% piensa que la situación es normal o no existe carencia de mano de obra en la región. Más bien postulan, que las condiciones laborales y el trato hacia los trabajadores determinan la disponibilidad de mano de obra. Por otro lado, también postulan que la situación tiene una tendencia a hacerse más compleja año a año, debido a: el aumento de plantaciones frutícolas de alta demanda de mano de obra, las cada vez mejores perspectivas laborales en las ciudades y a la baja especificidad para labores agrícolas.
- Un 30,8% de los personeros entrevistados sostiene que existe un grave problema de escasez de mano de obra agrícola en la región y que esta situación resulta en una pérdida de competitividad sostenida de la fruticultura regional. Adicionalmente, mencionan que esta situación ha generado que muchos proyectos de inversión frutícola en la región sean rechazados o no se ejecuten, debido a la incertidumbre respecto a la disponibilidad futura de mano de obra para las labores agrícolas.
- Un 23,1% sostiene que la escasez está dependiendo del tipo de empresario. Esto respecto a las condiciones laborales que ofrecen y a la capacidad de movilizar gente desde centros urbanos.
- Un 23,1% postula que la escasez de mano de obra depende de la labor, específicamente mencionan la escasez de mano de obra existente en periodo de vendimias.

Los empresarios frutícolas regionales tienen una posición más definida en cuanto reconocen mayoritariamente una tendencia deficitaria de mano de obra agrícola en los periodos de mayor demanda. En este sentido, se visualiza que:

- Un 55,1% de los empresarios frutícolas afirma que en la actualidad experimentan problemas de escasez de mano de obra agrícola en temporadas de alta demanda.
- Un 28,6% de los empresarios frutícolas cree que la situación es normal, igual a la de años anteriores.
- Un 16,3% de los empresarios incluso piensa que la situación ha mejorado, sin que esta percepción tenga relación con localización geográfica, cultivo o escala de los huertos frutícolas.

La situación de mayor demanda de mano de obra se presenta en diferentes épocas del año, dependiendo de la especie y la actividad agrícola como se aprecia a continuación:



Cuadro 24. Labores de mayor demanda de mano de obra por especies.

Especies	Periodo mayor demanda	Labor	%
Manzanas y Peras	Diciembre - Mayo	Cosecha	30,4%
Arándanos y Frambuesas	Noviembre - Abril	Cosecha	13,7%
Manzanas y Peras	Diciembre - Mayo	Embalaje	12,7%
Kiwis	Diciembre - Mayo	Cosecha	8,8%
Cerezas	Diciembre - Mayo	Cosecha	7,8%
Otros carozos	Diciembre - Abril	Cosecha	6,9%
Uva vinífera	Marzo - Mayo	Cosecha	4,9%
Uva de mesa	Diciembre - Mayo	Embalaje	3,9%
Cerezas	Diciembre - Enero	Embalaje	3,9%
Uva de mesa	Diciembre - Mayo	Cosecha	2,9%
Arándanos	Diciembre - Marzo	Embalaje	2,0%
Otras especies	-----	-----	2,0%

Fuente: Elaboración propia

Los periodos de mayor demanda de mano de obra agrícola en la región del Maule, se concentran claramente entre los meses de noviembre a mayo. Esta situación determina una escasa movilidad entre rubros y la falta de oportunidades laborales en los meses de junio a octubre.

Por otro lado, el número de trabajadores permanentes en los huertos agrícolas es significativo, con más de un 50% de las empresas con más de 20 trabajadores permanentes.

Cuadro 25. Estratos de trabajadores permanentes contratados.

Estratos	N° Agricultores	%
Menos de 5	5	10,2
5 a 10	5	10,2
11 a 20	11	22,4
21 a 50	19	38,8
51 a 100	4	8,2
Más de 100	5	10,2
Total	49	100

Fuente: Elaboración propia

La media de superficie frutícola de los casos estudiados en la región del Maule es de 260 hectáreas y de trabajadores permanentes es de 42, por lo tanto existe una superficie media de 6 hectáreas frutícolas por trabajador permanente. Esta relación cambia si se analiza la superficie media de aquellas empresas que han innovado en materia de relaciones laborales y las que no lo han hecho. Las primeras evidencian una superficie media de 4,3 hectáreas y las segundas una superficie media de 6,4 hectáreas frutícolas.



Al analizar las cifras de trabajadores temporeros, se observa claramente la concentración de estos en los trimestres extremos del año. La estabilidad de trabajo temporal encontrada en algunas regiones producto de la adecuada combinación de especies agrícolas, no se observa en la región del Maule. Es más, esta escasez de trabajo agrícola en la región en los trimestres medios, estaría provocando la migración del trabajo temporal hacia regiones donde se desarrollan cultivos de cosecha invernal.

Cuadro 26. Estratos de temporeros contratados.

Estratos de N° Temporeros	N° de Agricultores			
	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre
0	6	39	44	5
10 o menos	0	0	1	0
11 – 20	0	0	0	0
21 – 50	3	0	0	5
51 – 100	16	4	3	14
Más de 100	24	6	1	25
Total	49	49	49	49

Fuente: Elaboración propia

Los trabajadores temporeros varían entre los 192 por explotación en el primer trimestre, 58 en el segundo, 8 en el tercero y por último 175 en el cuarto trimestre.

Esto significa:

- 1.2 Ha por trabajador estacional para el 1º trimestre,
- 3.9 Ha por trabajador temporero en el 2º trimestre,
- 30,3 Ha por trabajador temporero en el 3º trimestre,
- 1,3 Ha Por trabajador estacional en el 4º trimestre.

Tampoco se aprecia una disminución en el número de temporeros por hectárea en los huertos de aquellas explotaciones con políticas laborales innovadoras, con respecto a los que no las tienen, indicando con ello que no existirían aparentemente mejores índices de productividad asociados a estas políticas laborales.

6.6.2 Las modalidades de reclutamiento de mano de obra

La más importante forma de conseguir trabajadores en la región del Maule es mediante la colocación de avisos en el predio, los periódicos y radios locales o en lugares concurridos. Otros empresarios logran contar con la gente de temporadas pasadas o recluta mano de obra a través de temporeros líderes de grupo que motivan a trabajadores a acercarse a los huertos frutícolas.

Un número menor recluta mano de obra agrícola a través de contratistas en la región y también envía medios de transporte a pueblos vecinos donde existen bolsas de trabajo o concentraciones de trabajadores.



Cuadro 27. Modalidades de reclutamiento⁵.

Forma	N° Casos	%
Avisos	27	44,3
Contratistas	12	19,7
Transporte a pueblos cercanos	9	14,8
Continuidad de años anteriores	5	8,2
Temporeros líderes de grupos	3	4,9
Llegan solos	3	4,9
Efecto de incentivos de temporadas pasadas	1	1,6
Otros medios	1	1,6

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia una diferencia en la forma de contacto con los trabajadores temporeros entre los predios con innovaciones laborales y el resto, destacando entre los primeros una posible mayor proporción de trabajadores que retornan a ofrecerse solos o se aproximan por primera vez solos. Esta situación se explica probablemente por el factor temporero líder de grupo que transmite a la gente las oportunidades de trabajo en los predios frutícolas o por el factor incentivos de temporadas pasadas que generan perspectivas positivas de los empresarios que los entregan.

Por ello, existe evidencia respecto a que existe mayor facilidad de reclutamiento en los predios con innovaciones laborales, lo cual no significa que la mano de obra agrícola reclutada sea de mayor calidad o productividad.

6.6.3 Razones que explicarían la escasez

Diferentes argumentos explicativos prevalecen entre los empresarios y personeros respecto a las razones que demostrarían la escasez de mano de obra agrícola en la región del Maule. Se detallan algunos aspectos en este sentido:

- Algunos empresarios explican que la escasez de mano de obra regional se debe al exceso de demanda existente durante los trimestres extremos del año, específicamente entre los meses noviembre hasta mayo. La cosecha de las principales especies frutícolas de la región convergen en la misma época, presentándose una baja considerable en la demanda de mano de obra agrícola en los meses de invierno.
- Relacionada a la situación analizada anteriormente, algunos empresarios visualizan que el aumento de superficie de especies de alta demanda de mano de obra agrícola (ej.: arándanos) agudiza el problema de escasez en la región del Maule.
- Algunos explican que la escasez se debe a cambios culturales de la juventud actual, que aspira a trabajar en la ciudad (en supermercados, la construcción, agroindustrias) incluso renunciando a cierto nivel de salarios respecto al ingreso potencial como trabajador agrícola. Esta aspiración por el trabajo urbano o no agrícola, estaría relacionada con: estatus social negativo del trabajo de campo; con las exigencias de traslado a mayores distancias; con la exposición al sol, tierra y mayor suciedad; con la mayor estabilidad de la ocupación urbana, con las condiciones de baños y lugares de comida en el campo; con todas o varias de las razones previas.

⁵ Se recurre en varios casos a más de una modalidad.



- Se menciona que existe una escasez de mano de obra agrícola calificada, la cual se debe a distintos factores, entre los más importantes: los escasos beneficios sociales y la escasa diferenciación a nivel de remuneraciones.

6.6.4 Percepción de problemas de productividad del trabajo

Respecto a los problemas de productividad de la mano de obra agrícola de temporada, los casos evidenciaron los siguientes aspectos:

- El 100% de los entrevistados reconoce que la actual productividad del trabajador frutícola (temporero) es baja.
- Una fracción mayoritaria de los entrevistados piensa que los problemas de la baja productividad del trabajo podría elevarse con mayor escolaridad y particularmente con mayor capacitación en las labores agrícolas. Las propuestas se enmarcan en desarrollar mayores competencias para los trabajadores en labores específicas identificadas para cada rubro y en ejecutar experiencias de motivación para el desarrollo del trabajo agrícola.
- Otra fracción importante de entrevistados hace referencia a la necesidad de cambiar la estructura de pago salarial y mejorar las condiciones de entrega de incentivos económicos relacionados al cumplimiento estricto de objetivos. En la misma línea se debe inducir mayor responsabilidad y compromiso del trabajador con el cumplimiento de metas de la empresa.
- Otro grupo de entrevistados visualiza que los problemas de productividad de la mano de obra agrícola se asocian directamente con problemas culturales de la población. Atribuyen los bajos rendimientos del trabajo a la falta de estímulos de la juventud, a la escasa responsabilidad por el cumplimiento de objetivos y a su falta de interés en el trabajo de campo. Algunos creen que los mayores salarios no son una motivación, otros piensan que lo único que preocupa a los trabajadores jóvenes es el salario y que se movilizan de lugar en lugar en busca de mayores perspectivas.
- También se postula como solución a los problemas de productividad, el mejorar las condiciones laborales relacionadas a la adecuación de horarios razonables y el asegurar una continuidad de trabajo durante el año para la mano de obra agrícola.
- También algunos empresarios postulan como solución las mayores inversiones en mecanización y automatización, la reingeniería de ciertas labores agrícolas de alta demanda de mano de obra y la estimulación para el desarrollo de mayores innovaciones tecnológicas en esta materia.

Cuadro 28. Percepciones acerca de cómo elevar la productividad del trabajo.

Medidas	%
Capacitación y motivación	33,3
Incentivos laborales y cambios en la estructura de pago salarial	26,7
Visualización de problemas culturales presentes	14,7
Mejoras de las condiciones laborales (horarios, continuidad, otros)	12,0
Reingeniería de labores y mecanización	10,7
Otras medidas	2,7

Fuente: Elaboración propia



6.6.5 Percepción de problemas de productividad del trabajo

Algunos de los empresarios entrevistados en la región del Maule, han enfrentado la restricción de la escasez de mano de obra agrícola de temporada con diversas acciones, que serán examinadas en líneas posteriores. Sin embargo, aunque la mayoría concuerda en que el problema existe y que probablemente seguirá agravándose, prevalece la poca innovación en términos de encontrar soluciones eficaces al problema.

Las medidas más generalizadas para enfrentar la situación es la de ofrecer mejores condiciones laborales en términos monetarios y/o no monetarios. Un gran número de entrevistados prioriza la entrega de incentivos económicos directos por el logro de objetivos, pero no entregan mayor información respecto a la modalidad de uso de la estrategia. Por otro lado, el ofrecer mejores condiciones laborales también involucra el: adaptar los horarios de trabajo a comodidad de los trabajadores, entrega de alimentación y movilización gratuita, oportunidades de esparcimiento (asados) y la mejora de la infraestructura básica relacionada al cumplimiento de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).

Otra de las estrategias mencionadas por los empresarios y personeros es la conformación de comités paritarios y la utilización de líderes de grupo para asegurar el reclutamiento de trabajadores de temporada. La conformación de comités paritarios, crea un espacio de intercambio entre los trabajadores donde analizan su desempeño y en algunos casos se les entrega la facultad de premiar a sus pares con distintos instrumentos (viajes, becas a familiares, entre otros). Por otro lado, los temporeros líderes de grupo aseguran la disponibilidad de trabajadores agrícolas en temporadas de alta demanda y por ello algunos empresarios retribuyen este aspecto manteniendo el sueldo de los líderes durante todo el año.

Otras de las medidas adoptadas para enfrentar la escasez hacen referencia a la mayor incorporación de mecanización en las labores agrícolas y en la entrega de capacitación y perfeccionamiento técnico de los trabajadores, en buenas prácticas agrícolas y cursos especializados.

Solo dos personeros mencionan conocer iniciativas innovadoras vinculadas a otorgar mayor continuidad de trabajo a partir de la diversificación de la producción, específicamente en la producción de distintos berries (frambuesa bajo plástico – frambuesa aire libre – moras – arándanos – arandino tardío). Sin embargo, esto nuevamente no asegura una continuidad de trabajo para temporeros durante todo el año.

Otro caso menciona la existencia de asociaciones entre productores de la misma región para compartir el personal de cosecha y asegurar una mayor continuidad laboral en los meses de mayor demanda. Sin embargo, no hay soluciones de continuidad propuestas para los meses de invierno.

También se menciona la importación de mano de obra de comunas aledañas a los huertos frutícolas.



Cuadro 29. Medidas implementadas para enfrentar escasez.

Medidas	%
Incentivos económicos directos	25,8
Incentivos no monetarios	25,8
Capacitación	12,9
Temporeros lideres de grupo	9,7
Comités paritarios	6,5
Mecanización	6,5
Diversificación de la producción	6,5
Asociación entre productores	3,2
Otras	3,2

Fuente: Elaboración propia

6.6.6 Los empresarios innovadores en materia laboral

No resulta fácil identificar en la Región del Maule, a los empresarios agrícolas que han introducido innovaciones en materia de relaciones laborales y productividad del trabajo. Incluso los informantes calificados que fueron consultados sobre el tema, en la mayoría de los casos no conocían experiencias interesantes en la región.

Esta es una preocupación relativamente reciente, la que ha sido motivada fundamentalmente por alguna de las tres razones siguientes:

- La adopción de las BPA lleva implícita una nueva mentalidad y un nuevo trato en las relaciones laborales, las que deben dar cumplimiento a ciertos requerimientos para obtener su certificación. Las BPA han sido impulsadas por CORFO y MINAGRI en la región, existiendo por parte de la primera instrumentos de fomento que apoyan su implementación.
- Las exigencias del mercado avanzan progresivamente hacia la certificación de mayores niveles de calidad de los productos finales y de los procesos con los cuales se generan. Estas exigencias están incluyendo en forma más explícita ciertos mínimos en la infraestructura y servicios que mejoran las condiciones de trabajo de las empresas agrícolas (baños, comedores, salas cuna, etc.).
- La introducción de nuevos sistemas de gestión en las empresas agrícolas, han abierto una mayor conciencia acerca del tema recursos humanos, su organización, su productividad y sus costos.

Existe una reacción muy polarizada respecto a cómo abordar momentos críticos de baja de rentabilidad de la fruticultura como la que se vive en la actualidad por la baja del precio del dólar, la elevación de los costos energéticos y la sequía de ciertas áreas. Algunos empresarios están abandonando sus explotaciones, en el sentido de paralizar las inversiones, interrumpir las innovaciones tecnológicas y reducir personal. Otros, con una perspectiva contraria están pensando en reestructurar sus empresas y enfrentar la crisis con esfuerzos de mejoramiento de la eficiencia y la productividad.

La mayoría de los emprendedores en temas de relaciones laborales pertenecen al segundo grupo.



A pesar de que las iniciativas proactivas en torno a esta materia son relativamente pocas y que en la práctica se implementan en la mayoría de los casos sólo medidas parciales, en el discurso o en la reflexión teórica, existe una amplia concordancia en relación a que no existen problemas de escasez de trabajadores y se obtienen mayores niveles de productividad del trabajo, si las empresas tienen respeto por la dignidad de sus temporeros (si les dan un trato equivalente al de los permanentes, si las condiciones laborales son positivas, si se facilita el transporte), si se mejoran los salarios y se ofrece mayor estabilidad y permanencia estacional.

Como se ha sostenido en páginas anteriores, no se pudo diferenciar en la Región a estos empresarios innovadores del resto, por atributos tales como: tipo de cultivo, localización o escala de producción. Tampoco se distinguen por emplear formas de reclutamiento de sus trabajadores muy distintas, pero sí es muy alta entre ellos la proporción que declara tener una oferta espontánea de trabajadores en los meses de mayor demanda o cuentan con el respaldo de temporeros líderes de grupo para reclutar trabajadores.

Las experiencias laborales exitosas de este estudio se iniciaron en su mayoría en los últimos tres años (67%). En este grupo existe mayor conciencia acerca de la necesidad de tener una política de recursos humanos en sus empresas, porque reconocen una tendencia hacia la reducción de la oferta de mano de obra y porque están concientes que para competir hay que elevar la productividad y calidad de las labores. La razón de reducir costos con mayor eficiencia de los sistemas de producción y reingeniería de las labores, predomina.

A pesar de lo anterior, las experiencias recogidas van mucho más en la dirección de facilitar el reclutamiento (80%), que en la de realizar acciones concretas para aumentar la productividad (20%). En el 100% de las experiencias analizadas, las medidas son adoptadas por el desarrollo del cultivo del arandino, especie que requiere de una gran cantidad de mano de obra en época de cosecha

Los sistemas implementados y estudiados fueron básicamente los siguientes:

- a) Se han conformado comités paritarios para evaluar el cumplimiento de metas de rendimiento establecidas con los trabajadores. Este comité tiene la facultad de acordar la entrega de reconocimientos monetarios y/o no monetarios a los trabajadores temporeros o grupos de trabajadores que destacan sobre el resto. Los premios generalmente son: viajes, asados, becas a familiares, entre otros.
- b) Algunos empresarios consideran que el mejorar ciertas condiciones laborales o entregar algún grado de flexibilidad a los trabajadores, les permite contar año a año con mano de obra suficiente para el cumplimiento de las labores agrícolas. Entre estas medidas se cuenta: acomodar horarios según los requerimientos de los trabajadores, entrega de colación y movilización gratuita, adopción de trato adecuado al trabajador de temporada, mejoras en infraestructura (asociada a la adopción de BPA), entre otras medidas.
- c) La entrega de capacitación, también es considerada por los empresarios como un estímulo para los trabajadores agrícolas de temporada que resulta en la vuelta de estos a los huertos frutícolas cada temporada. La capacitación se enmarca en temas tales como: manipulación de la fruta en cosecha, higiene y seguridad laboral, inserción en BPA, entre otros aspectos.
- d) Otra medida adoptada por los empresarios es reclutar mano de obra agrícola a través de temporeros líderes de grupo o a través de trabajadores de planta, quienes son compensados con incentivos económicos.



En cuanto a apoyos externos recibidos por los empresarios para adoptar ciertas estrategias para superar la escasez de mano de obra agrícola de temporada, solo dos mencionaron pertenecer a PROFOs y contar con la ayuda de consultoras privadas para la implementación de las BPA.

Por otro lado, la percepción de los actores (empresarios) de estas experiencias es que han sido muy positivas para la marcha de sus empresas y que deberán continuar profundizándolas y perfeccionándolas.



7. ANÁLISIS Y ESTUDIOS

7.1 Entorno laboral del país

En forma previa al análisis de la situación actual del mercado de trabajo agrícola, las condiciones de contratación y las mediciones de productividad, que será alimentado por estudios de terreno en las regiones de Valparaíso, O'Higgins y Maule, se ha estimado necesario hacer un análisis global de la situación normativa que regula las relaciones laborales y de la visión que respecto a la misma tienen los gremios y actores nacionales.

Existe un creciente consenso en el hecho que la legislación chilena, que norma las relaciones laborales en la agricultura, no resulta pertinente para el grado de desarrollo que ha alcanzado esta actividad. Varias razones avalan lo anterior:

En primer lugar, las bases de la legislación suponen que la actividad laboral del sector se rige por la lógica de la actividad industrial, sin tomar en cuenta sus ciclos naturales, los que pueden ser intervenidos por avances tecnológicos, pero siempre con restricciones. En segundo lugar, supone que existe una empresa "tipo", desconociendo la profunda heterogeneidad que caracteriza a la agricultura nacional. En tercer lugar, las normas tienen su origen en diferentes contextos políticos, sociales y económicos, los que en la actualidad han perdido vigencia.

Por otra parte, Chile en los últimos tiempos se ha planteado el desafío de llegar a ser una Potencia Agroalimentaria, condición necesaria para ello es contar con empresas que conciten el compromiso de todos sus integrantes y que tengan la flexibilidad para competir en los exigentes mercados de hoy y del futuro.

7.1.1 Sector agropecuario y sus condiciones especiales

En forma reiterada los dirigentes empresariales señalan ciertas especificidades que tiene el trabajo en el campo, que requieren ser incorporadas en una legislación "ad hoc", que recoja estas particularidades.

Según Ronald Bown, *"la Ley Laboral es genérica y no reconoce las particularidades del sector agrícola, lo cual, a nuestro juicio, requiere de una revisión por parte de la autoridad correspondiente, para así adecuarlas a la realidad de nuestra actividad. En el caso específico de los aspectos que inciden en materias laborales, la legislación existente proviene de diversas fuentes, tales como Ministerio de Salud, Ministerio del Trabajo, Ministerio de Agricultura entre otros, lo cual si bien es lógico y racional, dificulta a los productores agrícolas el informarse sobre las diversas legislaciones laborales que él debe cumplir"*⁶. Como se verá en el próximo Capítulo, ASOEX ha trabajado en profundidad el tema.

Por su parte, el Presidente de la SNA ha señalado que la *"agricultura, en particular posee un proceso productivo con características propias. Por ello es fundamental adoptar un tratamiento laboral distinto al de otros sectores"*. Y concluye que: *"Sería interesante revisar la experiencia en este ámbito en otros países con éxito agro-exportador"*⁷

⁶ En la presentación de del "Manual de Buenas Prácticas Laborales para la Agricultura Chilena", editado por Asoex, con el apoyo de la Fundación para el Desarrollo Frutícola, FDF y la OTIC AGROCAP

⁷ Ver Luis Schmidt Presidente de la Sociedad Nacional de Agricultura en: "La Agricultura del Bicentenario" Revista Capital No 225, Santiago, abril de 2008.



De hecho, pese a los matices que cada una de las partes expresó durante el Encuentro Nacional del Agro, ENAGRO 2007, todas las posiciones apuntaron a que es necesario establecer un diálogo para que la forma de trabajo del rubro sea acorde a su realidad.

El Ministro de Agricultura de la época, Álvaro Rojas, reconoció que *“uno de los déficit que tiene nuestra legislación laboral, dice relación con la referencia general que ella inspira y que corresponde a un modelo urbano industrial que da muy pocos espacios a otro tipo de actividades productivas”*. De ahí que adelantó, que ya estableció conversaciones informales con algunos gremios empresariales y que durante estos días sistematizaría el trabajo para elaborar una propuesta hacia Enero del 2008, la que consideraría la presentación de un Estatuto para las empresas del sector.

El Presidente de la SNA, Luis Schmidt, exigió una mayor flexibilidad laboral para su sector: *“queremos normas acordes con las características especiales del agro y queremos flexibilidad para acordar con nuestros trabajadores las mejores formas de organizar nuestras tareas”*.

Las materias que el dirigente empresarial puso sobre la mesa fueron jornada laboral semanal, horas extraordinarias, responsabilidad de contratistas, condiciones en los lugares de trabajo, costo del despido, calendario en zonas rurales, condiciones sanitarias y cuentas únicas familiares. *“En fin queremos normas que faciliten el diálogo dentro de la empresa, que den mayor empleo y permitan elevar la productividad”*.

El tema de fondo es como flexibilizar normas rígidas en periodos esencialmente críticos, como es el caso de la cosecha y del embalaje de la fruta, cuando lo que acontece o deja de acontecer en 15 días, determina la suerte de la producción de un año. Los temas como la imposibilidad de extender el horario de trabajo más allá de dos horas, los trámites para contratar y terminar contratos, los derechos y deberes de las partes, la flexibilidad de mover los feriados de fines de semana, las salas cuna, son entre otros, temas cruciales a examinar.

En esta perspectiva, una legislación laboral adecuada resulta fundamental para consolidar empresas socialmente responsables. La preocupación de sectores empresariales por lograr instancias de concertación social, donde las empresas en su conjunto puedan ajustar sus modelos de negocio – incluyendo la formación profesional y las relaciones laborales, - a la dinámica de la competencia en el mercado mundial.

7.1.2 La coyuntura

Desde la recuperación de la democracia, los principales conflictos con brotes de violencia desarrollados en el sector rural, se habían centrado en el sector forestal, básicamente relacionados con la disputa por la propiedad de la tierra que es reclamada por grupos mapuches, reivindicando derechos ancestrales sobre ella. En general, se trataba de conflictos que no tenían como foco el tema de las relaciones laborales.

Sin embargo, a partir del segundo semestre del año 2007, en un breve periodo de tiempo se registraron varios conflictos, con el empleo de métodos violentos que han prendido una señal de alarma y de inquietud, tanto en sectores políticos como empresariales. A continuación se hace una breve reseña de los conflictos más emblemáticos.



Agrosuper

En Agosto de 2006, se declara una huelga, con la toma de las instalaciones de la planta avícola de Lo Miranda. La razón planteada fue el cambio de un bono de alimentación debido a la instalación de un Casino de la empresa. La desproporción entre los motivos y los métodos usados resulta evidente. La violencia de la toma llevó a la intervención de la fuerza pública y solo se solucionó después de 12 días, luego de la amenaza de los ejecutivos de AGROSUPER de cerrar definitivamente la planta, principal fuente de trabajo local y con varias décadas de funcionamiento.

Pacific Nut

En el mismo mes de Agosto, los trabajadores de esta empresa, la principal exportadora de fruta seca del país, se tomaron dos de sus instalaciones. El origen del conflicto en este caso, fue la reivindicación de los trabajadores temporeros que solicitaban ser incorporados de forma permanente a la empresa. Este conflicto, por las características de los participantes y la reivindicación planteada, fue asociado con el movimiento de los contratistas de CODELCO, el que había alcanzado grados extremos de violencia. En Agosto de 2007, la Dirección del Trabajo declaró permanentes a trabajadores que antes habían sido considerados temporales. Luego la Corte Suprema falló en favor de la empresa

Max Agro

A fines de Diciembre de 2007 los trabajadores de los planteles de cerdos de La Palmilla y Santa Lucia, se tomaron las infraestructuras exigiendo un acuerdo laboral, el que se logró en los primeros días del 2008. Esta es la tercera empresa productora de cerdos del país y la toma tuvo expresiones de violencia, como la muerte de lechones y la liberación de residuos de cerdos, lo cual creó serios problemas ambientales. Un efecto directo de este conflicto fue la decisión de los propietarios de MAX AGRO de cancelar un proyecto ya aprobado para la construcción de una Planta de Procesamiento de Cerdos, por 25 millones de dólares en la zona de Marchihue.

Este conjunto de hechos, ocurridos en un corto período de tiempo, realzó la trascendencia de una revisión a fondo de la legislación laboral y de la forma como se manejan los conflictos en este sector.

Esos conflictos aceleraron la constitución de varias Mesas de Trabajo integradas por los sectores públicos y privados, en el ámbito nacional y regional, para enfrentar el tema.

7.1.3 Iniciativas de diálogo

El Foro Social Nacional de Asalariadas/os Agrícolas de Temporada

Este Foro se llevó a cabo el 26 y 27 de Agosto de 2007, en Talagante, poco después del Primer Cónclave Nacional de la Fruta. Reunió a más de un centenar de dirigentes cuyo objetivo fue discutir estrategias colectivas y fijar una agenda de trabajo para enfrentar con más fuerza y organización las siguientes temporadas agrícolas. Los siguientes temas fueron debatidos en sus respectivas mesas de trabajo en las que se presentaron conclusiones y propuestas:

- Flexibilidad laboral y migración local e inter país.
- Negociación colectiva y sindicalización
- Salario digno y tarifado nacional



- Subcontratación y mecanismos de control social.

Participaron dirigentes de organizaciones nacionales y de base y representantes de centros de estudio, como CEDEM y CENDA.

La Mesa de Diálogo y Trabajo del Sector Frutícola (Bipartita)

Esta Mesa de Diálogo se establece en Santiago, el 3 de Enero de 2008, con ASOEX y FEDEFruta por parte del sector empresarial, y organizaciones sindicales representativas de los/as trabajadores/as agrícolas. Se preparó el documento "Propuestas para la Construcción de un Nuevo Marco Laboral en la Fruticultura de Temporada", en el cual entre otros elementos, destacan como las "principales materias laborales y de extrema sensibilidad para el sector frutícola" los siguientes:

- Jornada Laboral
- Jornada Extraordinaria
- Sistema especial de control de asistencia y horas de trabajo para la agricultura.
- Plazo de escrituración de contratos de trabajo en períodos de alta.
- Alternativas de cumplimiento del derecho de sala cuna.
- Unificación de criterios y parámetros sectoriales en la aplicación del D.S. 594,
- Ampliación de límite legal a la contratación de extranjeros al sector.

Participaron representantes de la Pastoral de Temporeros Frutícolas, de la Confederación Nacional El Triunfo Campesino de Chile, de la Federación de Sindicatos Agrícolas, Agroindustriales y Afines de la RM., de la Coordinadora Campesina de Chile, Confederación Nacional Sindical "Unión Obrero Campesina", de la Confederación Nacional Campesina, de la Confederación Nacional del Agro – CONAGRO, Confederación Nacional Sindical Campesina e Indígena "Nehuen". El Presidente de la Mesa Laboral de ASOEX, Sr. Rodrigo López, de FEDEFruta, y el Presidente de la Comisión Laboral del Primer Cónclave Nacional de la Fruta.

La Mesa Laboral Agrícola (Tripartita)

Corresponde a la Mesa Laboral Agrícola convocada por el Gobierno, que se creó en Diciembre de 2007 y en la que participaron representantes del sector público y privado. Esta Mesa, se estableció con el objeto de discutir y encontrar soluciones a temas laborales en el marco de la política de promoción del dialogo social.

En Diciembre de 2007 se estableció una instancia que reúne a empresarios, trabajadores y gobierno, dispuesta a estudiar la elaboración de un estatuto especial para temporeras y temporeros.

La Mesa acordó priorizar los siguientes temas:

- Jornada de trabajo
- Condiciones de trabajo, higiene y seguridad
- Subcontratación
- Competencias laborales y capacitación
- Condiciones de las temporeras y temporeros
- Sindicalización y negociación colectiva
- Marco regulatorio: estatuto del temporero.



Participaron: Subsecretarios de Agricultura, y del Trabajo, Directora del Trabajo, Presidente SNA, Presidente FEDEFruta, Presidente de ASOEX – Presidente Coordinadora Campesina de Chile, Presidente Confederación Triunfo Campesino, Presidente ANAMURI, Presidente Confederación Nacional Campesina y de MUCECH, y representante AGROCAP

En el pasado este tipo de iniciativas de diálogo se han frustrado, en la medida que no se ha logrado establecer condiciones que propicien cierto grado de simetría entre la capacidad propositiva de las organizaciones empresariales y las que pueden formular las organizaciones que representan al mundo del trabajo.

7.1.4 Caracterización de los temporeros

La categoría de trabajador estacional, los temporeros y temporeras del agro, está definida por el Código del Trabajo⁸ como “todos aquellos que desempeñan faenas transitorias o de temporada en actividades de cultivo de la tierra, comerciales o industriales derivadas de la agricultura y en aserraderos y plantas de explotación de madera y otras afines”. Esta definición marca un hito de gran relevancia para el reconocimiento de un tipo de relación laboral con especificidades y necesidad de normativas diferenciadas.

El trabajo estacional de la agricultura se concentra desde el Valle de Copiapó por el Norte donde se inicia la temporada, hasta Linares por el Sur, sector geográfico donde se encuentran localizadas fundamentalmente las empresas frutícolas y vitivinícolas que contratan este tipo de trabajadores. Esta característica del trabajo marcado por ciclos de la cosecha, ofrece al temporero/a una fuente de trabajo del orden de seis meses por año, en las distintas labores prioritarias tales como: poda, amarre, raleo, limpieza, cosecha, (que se realizan en el huerto) y posteriormente las de selección, limpieza, embalaje y almacenamiento (en *packing*). Un temporero/a puede tener en promedio un total de siete empleadores, con distintos periodos de duración, a lo largo de una temporada.

Un reciente estudio señala la juventud del promedio de los trabajadores estacionales, cuya edad es mucho menor que la de los trabajadores permanentes, siendo en huerto de 32 años y en *packing* de 31 años, con un gran porcentaje de ellos identificados como jefes de familia.⁹

La relación laboral del temporero/a y la empresa se conocen diversas modalidades de vinculación, algunas más complejas que otras; estas pueden ser (i) a trato (asociadas a la cantidad de producción), (ii) por unidad de tiempo (días, semanas, mes), (iii) a través de un contrato directamente con la empresa principal o mediante la figura de contratista y/o enganchadores. Existe una fuerte concentración de la modalidad de contrato por obra o faena (a trato), la que según encuestas realizadas por las empresas y de acuerdo a la opinión de los trabajadores, alcanzaría a la mitad de los contratos.

El año 2007 se modificó la Ley de Subcontrataciones y se definió la figura del trabajo en régimen de subcontratación, sancionando la simulación. Por primera vez se regula el trabajo de servicios transitorios, figura que se establece de forma excepcional y por tiempo limitado, postulando proteger al trabajador de empleos inestables y vulnerables.

⁸ Desde 1993, en el artículo 93

⁹ Estudio De La Realidad Social-Laboral y Capacitación Del Trabajador Temporero Del Sector Frutícola”, AGROCAP – ASOEX 2001



7.1.5 Percepción de los principales actores

En esta Sección se presentan las visiones de conjunto sobre el tema de la normativa laboral, tanto de los empresarios como de los trabajadores, expresado a través de sus organizaciones más representativas. Se trata de entregar las visiones más elaboradas de ambos actores.

La posición de la Sociedad Nacional de Agricultura¹⁰

Como es un hecho reconocido por todos los sectores, la legislación laboral general presenta graves dificultades para su aplicación al sector agrícola por las características especiales que este presenta (estacionalidad, aislamiento, tipos de faenas, etc.). A continuación se presentan los principales aspectos que según la SNA deben ser abordados, sin que ello signifique que se abarca su totalidad. Se incluye el enunciado de los problemas así como las vías de solución propuestas.

Jornada de trabajo

Uno de los aspectos, sino el más importante, se refiere a las condiciones y limitaciones a la jornada de trabajo vigentes, especialmente cuando se trata de trabajos de temporada y muy en particular de la cosecha

Así como existen adaptaciones para otros sectores productivos, se propone la reformulación de la jornada laboral del trabajador agrícola, adaptando esta a las necesidades especiales de las faenas en este sector.

La primera de ellas es la jornada de trabajo progresivo según evolución de la faena. Este sistema se refiere a la implementación de una jornada que se adapte a la realidad de la faena a realizar, estableciéndose una proyección que irá creciendo a medida que la demanda de trabajo lo requiera. Este tipo de jornada se adaptaría perfectamente al tiempo de recolección o cosecha, donde el trabajo a realizar varía en relación directa con la madurez del fruto. Así, al inicio de la cosecha, habría una menor carga de trabajo, limitándose la jornada a unas pocas horas efectivas de labor. Posteriormente, ya más avanzado el período de cosecha se hace necesario aprovechar al máximo el día, por lo que las horas ahorradas por la menor carga de trabajo al inicio de la cosecha, podrían ser utilizadas en esta etapa, creándose cierta cuenta corriente de horas o jornada progresiva.

Otro tipo de jornada especial que se aplicaría a la agricultura es la contenida en el artículo 38 del Código del Trabajo. Este artículo se refiere a aquellas jornadas de trabajo que por las características propias de las labores realizadas, no le son del todo aplicables las exigencias de descanso semanal, siendo de esta forma excepciones a la regla general. En cuanto a la causal habilitante para acogerse a este régimen, las contenidas en los numerandos 2 y 3 del artículo antes mencionado, coinciden plenamente con la descripción de una labor agrícola. Este sistema operaría, tanto para aquellos trabajadores agrícolas con contrato indefinido como para aquellos contratados por temporada.

No se ve impedimento para la implementación de la jornada especial contenida en el artículo 39 del Código del ramo, que se refiere a aquellas jornadas ordinarias de trabajo de hasta dos

¹⁰ Elaborado sobre la base del documento: Algunos Aspectos de la Legislación Laboral General en su Aplicación al Sector Agrícola. Santiago, Fiscalía SNA, Junio de 2008.



semanas ininterrumpidas, cuando se den las condiciones descritas y otorgando la compensación correspondiente. Se conoce la aplicación de este tipo de jornadas en otros sectores productivos, incluso con una extensión mayor al establecido por este artículo.

Con respecto a los Trabajadores Agrícolas con contrato indefinido, se postula reglamentar y difundir la jornada establecida en el artículo 88 del Código, que es una jornada anual de trabajo, vinculada a un promedio anual que no exceda las 45 horas semanales. La aplicación y difusión de este sistema de jornada no ha sido de general y eficiente aplicación, por cuanto existe desconocimiento de la norma y falta una regulación adecuada.

Otro tema de gran importancia y sobre el cual existiría acuerdo entre empleador y trabajador, es el de la necesidad de flexibilizar el empleo de horas extras. Esto por cuanto por un lado el trabajador quiere obtener mayores remuneraciones y por el otro el empleador necesita aumentar la productividad en cierto período de cosecha. Esta modificación debe realizarse a través de un cambio en la ley, lo que hace más engorroso el proceso.

Control de Asistencia

En relación directa con el tema anterior, se hace necesario de ajustar a la realidad el funcionamiento del sistema de control de asistencia. En la práctica, los criterios para el cumplimiento de esta materia, difieren enormemente entre los estamentos involucrados, por lo que se hace necesario la discusión del tema con la finalidad de establecer un sistema uniforme.

Higiene y Seguridad

Necesario es también, analizar la aplicación del reglamento D.S. 594, de la ley 16,744 sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo. Este decreto establece exigencias que muchas veces son imposibles de aplicar o no tienen utilidad y aplicación para el trabajador agrícola. Esto se produce por cuanto las exigencias establecidas en dicho reglamento, no han sido creadas tomando en cuenta la realidad del sector, por lo tanto también es necesario ampliar las normas especiales para el trabajo agrícola contenidas en dicho reglamento.

Trabajo femenino y juvenil

En las labores agrícolas es fundamental el rol que tienen las mujeres y jóvenes conformando alrededor de la mitad de la fuerza laboral agrícola de temporada. Por ello sería interesante que la Dirección del Trabajo aceptara el otorgamiento de un bono directo compensatorio, en reemplazo del beneficio de sala cuna, criterio que ya se está aplicando a otros sectores productivos. En relación al trabajo juvenil, sería conveniente analizar la posibilidad de ajustar el año escolar al período de cosecha, así como simplificar los trámites que permiten a los jóvenes celebrar contratos de trabajo. Ello sería una contribución al tema de la escasez de mano de obra en el sector agrícola, y en especial, de beneficio para las familias que trabajan en este.

Otro aspecto que tiene gran relevancia para la SNA, dada su intervención en el ámbito de la educación técnico-profesional en escuelas rurales, se refiere a la práctica agrícola de los alumnos en los diferentes ramos de su enseñanza, la que es frecuentemente confundida con una relación de carácter laboral con la escuela.



Fiscalización

Por último, en cuanto al trabajo de fiscalización de la Dirección del Trabajo, se requiere la aplicación de criterios preventivos, con la finalidad de instruir en la aplicación de la normativa laboral, en desmedro de una fiscalización exclusivamente punitiva, que no contribuye a solucionar los problemas.

La posición de la Asociación de Exportadores de Chile

ASOEX es la entidad que ha tratado el tema de la especificidad del sector y la necesidad de contar con una legislación adecuada a esta realidad, en forma detallada.¹¹ Esta presentación ha sido trabajada distinguiendo el diagnóstico que se hace de los diferentes temas y las soluciones propuestas. Los antecedentes que se exponen corresponden a una consulta realizada electrónicamente entre productores antes de la realización de un Cónclave en Enero del 2008.

Adaptabilidad Laboral

Problema

Teniendo presente que la actividad del sector contempla la cosecha, selección, embalaje de la fruta, que es un bien perecible, donde se está expuesto a factores como el clima y la naturaleza, que impactan fuertemente la actividad, se requiere que la legislación laboral, especialmente en materia de jornada de trabajo y de descanso se adapte a estas particularidades. Existe la voluntad de cumplir con la ley laboral, no sólo porque es una obligación legal, sino más bien porque es imperativo ético, pero en la práctica se encuentran con normas rígidas en materia de distribución de jornada de trabajo y otorgamiento de descanso, las que en definitiva terminan perjudicando a los propios trabajadores.

Hoy día existe, límite de jornada tanto ordinaria como extraordinaria, límite de jornada semanal, límite de días continuos de trabajo, restricciones a la posibilidad de modificar el inicio de la jornada cuando ello se requiere, sistemas rígidos de control de asistencia y no uniformes. Es decir, se estima que en la legislación actual hay una serie de trabas que no se condicen con las particularidades del campo, sino que más bien son aplicables a la industria, al comercio y a zonas urbanas.

Propuesta

La creación de una legislación moderna, donde se reconozca la realidad del sector, especialmente en los períodos de cosecha y *packing*, permitiendo que el empleador y los trabajadores puedan pactar alternativas de trabajo diferentes.

El estudio en conjunto con los trabajadores, avalados por el Gobierno, de normas que permitan la adaptabilidad de la jornada de trabajo. Por ejemplo, que se permita la implementación de un banco con cuenta corriente de horas por trabajador, que se permita mensualizar o semestralizar la jornada de trabajo, (hoy día la legislación contempla una norma del trabajador

¹¹ Sr. Diego Marín C. Abogado, productor y Presidente de la Comisión Laboral del Primer Cónclave Nacional de la Fruta, efectuado en Enero de 2008. Presentación de la Comisión Laboral del Primer Cónclave Nacional de la Fruta. Su publicación en el Informativo Trimestral N° 3 de Enero - Febrero de 2008, le otorga un carácter institucional de su contenido.



agrícola permanente, que permite trabajar un promedio de horas anual, que en la práctica ha resultado inaplicable).

Que se permita adecuar las normas sobre descanso semanal, que se permita acordar la movilidad del inicio y término de la jornada. En muchos casos por factores climáticos hay ciertas frutas que no se pueden cosechar en las horas que dice el contrato que debe iniciarse la jornada.

También que se aplique un sistema de control de jornada y asistencia adecuado a las necesidades del sector.

Todas estas propuestas deben contemplar los límites y las compensaciones a favor de los trabajadores que correspondan. No se pretende perjudicar los derechos de los trabajadores, simplemente adecuar y modernizar la legislación laboral a las reales necesidades del sector.

Aplicación del reglamento DS 594.

Problema

Otro problema es el actual reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo, que dice relación a las exigencias de contar con agua potable, baños, comedores, guardarrope y otras normas.

Muchas de sus exigencias son imposibles de cumplir en la práctica, principalmente por que estas no han sido creadas tomando en cuenta la realidad del campo. Esto afecta principalmente a los pequeños y medianos productores.

Propuesta

Se propone la elaboración de un reglamento especial para el sector agrícola-frutícola, que recoja sus reales necesidades. Así como la minería cuenta con un reglamento especial de seguridad, la agricultura demanda igual trato.

Incentivar el trabajo de las mujeres

Problema

Casi el 40% de la mano de obra en los períodos de cosecha y “packing” corresponde a mujeres, cifra que aún es baja. Por ello deben corregirse ciertos desincentivos existentes en la legislación laboral, que eviten las barreras a su contratación.

La legislación contempla normas de protección a la mujer que son legítimas, pero que frente al trabajo temporal, constituyen en la realidad un desincentivo a su contratación. Por ejemplo, el fuero maternal, el cual no se asimila a la realidad estacional de este trabajo.

Propuesta

Debe adecuarse dicha normativa a la realidad del sector, al igual que la rigidez que se establece en la legislación sobre la forma de otorgar el beneficio de sala cuna, lo que también desincentiva la contratación de la mujer.



La Dirección del Trabajo, corrigiendo la rigidez de la ley, ha permitido en forma excepcional en otros sectores, que se pueda otorgar este beneficio mediante el pago de un bono en dinero directo a la trabajadora. Eso ha ocurrido con el sector salmoneero y en el caso de los campamentos mineros. Lo que se propone es ampliar este criterio flexible de la Dirección del Trabajo al sector frutícola.

Finalmente se plantea la dificultad que tiene la trabajadora temporera acumular tiempo y recursos para pensionarse. Al respecto, se propone que se incluya este problema y se estudie la forma de solucionarlo en la reforma previsional que está tratando el Gobierno.

Contratación de extranjeros

Problema

Atendido el problema de escasez de mano de obra que está sufriendo el sector, se permita una mayor contratación de extranjeros, en los períodos de cosecha y *packing* de una forma controlada, sin perjudicar al trabajador chileno.

Propuesta

Se propone trabajar junto con el Gobierno, en la elaboración de una moderna política migratoria. La actual política migratoria data del año 1975 y no ha sido modificada. Para ello se debe crear un programa expedito de otorgamiento de visas temporales de trabajo a fin de poder atender estos requerimientos puntuales de mano de obra del sector.

Los países desarrollados, con agricultura similar al nuestro, cuentan con políticas en este sentido. También se propone una modificación al límite legal en la contratación de extranjeros, que actualmente es del 15% por empresa, creando un límite para el sector agrícola y no por empresa.

Finalmente, se propone eliminar la discriminación que existe entre el trabajador extranjero que detenta la calidad de profesional o técnico versus el resto de los trabajadores, para poder eximirse de cotizar o retirar los fondos previsionales.

Mejorar Productividad

Problema

Atendida la escasez de mano de obra, es fundamental mejorar la productividad de la misma. La mano de obra tiene índices de productividad inferiores a la competencia internacional, por lo tanto, se debe trabajar en ello.

Una de las mejores maneras es capacitar a los trabajadores. Según datos del Sence, el año 2005 sólo un 5.76 % del total de capacitaciones correspondió al sector agricultura, caza y pesca, lo que es muy bajo.

Propuesta

Para lograr un aumento en la capacitación se deben generar herramientas que permitan incrementar el uso de franquicias tributarias existentes, al respecto es fundamental resolver el



problema financiero que implica la utilización de recursos propios y recuperar la inversión un año después. Esto afecta principalmente a las pequeñas y medianas empresas.

En este mismo sentido, se propone ampliar el tope del uso de la franquicia tributaria para la PYME de 9 a 26 UTM. El proyecto de ley que crea el sistema nacional de certificación de competencias laborales contiene una norma que excluye la intermediación de las OTIC, entre las empresas que requieran el servicio de certificación y las entidades que lo otorgan, crear otros organismos para realizar esa labor significará mayor costo e ineficiencia. Ello debe modificarse.

Para aumentar la productividad, es importante que empresarios, supervisores profesionales y técnicos, se capaciten en las nuevas técnicas de gestión y selección del personal, motivación, sistema de remuneraciones, etc.,

Fiscalización Laboral

Problema

En la práctica, cuando se realizan fiscalizaciones en terreno, no se hacen tomando en cuenta la realidad del sector, sino que se fiscaliza al igual que si se tratara de una empresa de comercio, industria o de servicio. También se constata que las fiscalizaciones se efectúan con el fin de aplicar sanciones o multas, sin que exista un ánimo de colaborar u orientar al empleador y prevalece en la mayoría de los casos un ánimo simplemente punitivo.

Propuesta

Se propone a las autoridades, que mientras no se efectúen los necesarios cambios a la legislación, la fiscalización se realice bajo criterios uniformes, que reconozcan la realidad del sector y su diferencia con las demás actividades; que la fiscalización se realice con un ánimo de identificar los problemas en conjunto con el empleador y buscar sus soluciones; se otorguen plazos razonables, oportunidades y condiciones para solucionar los problemas detectados y que ante una falta, después de haber otorgado esos plazos, se sancione al empleador infractor.

Adecuación de la Jornada Educacional

Problema

Finalmente, frente al problema de la escasez de mano de obra, hay limitantes por la imposibilidad de contar con jóvenes por un desajuste entre las épocas de mayor demanda de trabajo y el calendario escolar.

Propuesta

Solicitar que se permita una modificación del calendario educacional en aquellos sectores rurales donde existe escasez de mano de obra, cuando el inicio de la jornada educacional coincide con las épocas de cosecha y *packing*. Al respecto se propone que en conjunto con el Ministerio de Educación se estudie una solución adecuada a este problema.



La visión de los trabajadores

Para los dirigentes del sector asalariado, la percepción sobre los temas laborales que existen en el sector agrícola, es muy diferente de la apreciación que tienen los empresarios. Antes de exponer los puntos de vista del sector laboral es necesario ubicar algunos elementos de contexto histórico, fundamentales para entender sus planteamientos.

Mientras los avances en las exportaciones agropecuarias, son para el sector empresarial un hito muy importante en el desarrollo de la economía del país, para el sector laboral, su emergencia coincide con el término de un periodo en el cual fueron protagonistas, en un contexto histórico de profundos cambios en todas las esferas de la vida nacional.

Desde la década del sesenta del siglo XX, la lucha de las nacientes organizaciones de trabajadores agrícolas se centró en la denuncia del latifundio, la reivindicación del sindicalismo y la búsqueda de un acuerdo político sobre la realización de una reforma agraria. Los dirigentes campesinos fueron entre otros, actores centrales de este período histórico.

Estos dirigentes surgieron y se desarrollaron al amparo de leyes de la República, entre ellas las leyes de Reforma Agraria (Nº15.020, del Gobierno de Jorge Alessandri y Nº 16.640, del Gobierno de Eduardo Frei M.). A su vez, la ley de Sindicalización Campesina Nº 16.625, les permitió efectivamente organizarse en sindicatos y les otorgó capacidad de negociación colectiva, todo lo cual los transformó en sujetos visibles de la sociedad chilena. Estos mismos dirigentes, fueron discriminados durante el Gobierno Militar y excluidos del reparto de tierras. Aunque para algunos, no tiene sentido recordar hechos que se consideran parte de un período de la historia de Chile ya superado, parece importante tenerlos en cuenta, pues muchos de los actuales dirigentes se formaron en esas tradiciones, por lo tanto parte de esos planteamientos han permeado el actual discurso y las propuestas de los/as dirigentes campesinos/as y asalariados/as agrícolas.

Si bien es cierto, que a muchos de esos dirigentes se les discute su actual representatividad, cabe al respecto un par de reflexiones. Frente a la atomización de los trabajadores temporeros, ellos aparecen como los únicos interlocutores, salvo que se consultara individualmente a cada uno de los trabajadores, lo que resulta impracticable. Por otro lado, los dirigentes empresariales conservan sus organizaciones tradicionales y dentro del mismo sector, también se discute su representatividad. Lo anterior significa que por ahora, los dirigentes existentes en ambos sectores son los únicos interlocutores posibles para llegar a acuerdos en materias laborales, tiempo.

Organización de los/as Asalariados/as

La principal instancia de representación de los asalariados/as agrícolas y campesinos/as es la Coordinadora Campesina de Chile – CCCH, creada en Julio de 2007, fecha elegida en conmemoración del 28 de julio de 1967: “celebración de la máxima victoria que alcanzara el mundo campesino cuando entró en vigor la ley de Reforma Agraria. Esto constituyó, junto con la ley de Sindicalización Campesina, el mayor acto de desarrollo y de justicia social en el campo, que venía a saldar una deuda histórica que el país tenía con los campesinos y campesinas que durante años luchamos por conquistar la tierra” (CCCH, Santiago 28 de julio de 2007).



Esta entidad se encuentra integrada por las siguientes organizaciones:

- -Asociación Nacional de Mujeres Rurales e Indígenas - ANAMURI
- -Confederación Nacional Sindical Ránquil
- -Confederación Nacional de Federaciones Sindicatos Campesinos y Trabajadores del Agro de Chile - CONAGRO
- -Confederación Nacional de Asociaciones Gremiales y Organizaciones de Pequeños Productores Campesinos de Chile - CONAPROCH
- -Unión Obrera y Campesina -UOC

“Esta organización nace para luchar de manera unitaria por la defensa de la agricultura campesina y contra el modelo neoliberal que hoy agrede a todo el pueblo de Chile y especialmente nuestro sector”¹².

Luego de esta breve reseña y de los objetivos que la organización persigue, no resulta extraño que trabajadores/as planteen una posición diferente a la del sector empresarial. La reiterada reivindicación de contar con un Estatuto del Temporero, merece un tratamiento específico, ya que se trata de un planteamiento que busca una defensa genérica de los derechos laborales de esta categoría de trabajadores.

El Estatuto del Temporero

El Estatuto del Temporero, resume y expresa las propuestas sobre los derechos de los trabajadores de temporada, básicamente de la Zona Central y de aquellos rubros donde el trabajo estacional es el principal componente del trabajo asalariado, principalmente: frutas, viñas viníferas, hortalizas, semillas y las agroindustrias que agregan valor o procesan los productos antes señalados.

Se reclama un Nuevo Trato que implica un conjunto de derechos y deberes que deben ser asumidos por ellos, por el sector empresarial y el Gobierno.

La principal reivindicación es la opción para que estos temporeros puedan establecer organizaciones sindicales y puedan llevar a cabo negociaciones colectivas que incluyan aspectos básicos, como son las remuneraciones, condiciones de trabajo y aspectos relacionados.

A continuación se entrega la posición de las organizaciones de trabajadores frente a un conjunto de temas y las alternativas de solución. Esto no significa que incluya todos los aspectos, se trata de los temas principales.

Identificación de la condición de trabajador (a) temporero (a)

El/la trabajador/a temporero/a agrícola, por la especificidad del trabajo que realiza, enfrenta condiciones laborales muy particulares. Las principales características de este trabajo son (i) la estacionalidad; (ii) la alta flexibilidad laboral reflejada en trabajos por tareas y tratos, con jornadas que varían diaria, semanal y mensualmente; y (iii) la diversidad de empleadores en cada temporada, se estima que un/a trabajador/a temporero/a tiene un promedio de 7 empleadores por temporada. Esta particular condición laboral hasta hoy no ha sido abordada adecuadamente por la legislación laboral chilena, que se encuentra diseñada en función del

¹² Coordinadora Campesina de Chile – CCCH



trabajo permanente y principalmente urbano. Esto genera una serie de problemas, que resultan en que el trabajo de temporada agrícola sea considerado como uno de los trabajos más precarios en nuestra sociedad.

Propuesta

Una iniciativa que se propone sea considerada como una puerta de entrada para resolver la precariedad del trabajo temporal es la identificación de la condición de trabajador/a temporero/a, mediante un carné o libreta que permita identificar a todas aquellas personas que hacen del trabajo agrícola de temporada su principal fuente de ingresos y que contribuya a revalorizar el conocimiento especializado que esta actividad requiere. De esta manera cada trabajador/a podría acceder a políticas públicas y programas diseñados especialmente para mejorar las condiciones laborales y sociales del sector. Adicionalmente, el registro de cada trabajador/a podría estar asociado a un programa de capacitación por competencias que certificara la(s) especialidad(es) en las cuales se podría desempeñar cada trabajador/a.

Para un desarrollo más detallado de esta propuesta se recomienda conocer la experiencia Argentina y revisar iniciativas que se han intentado en el pasado, pero no han tenido continuidad, como por ejemplo, el carné que se presentaba en FONASA para acceder a beneficios especiales.

Organización sindical y negociación colectiva

Se reconoce la dificultad de establecer organizaciones y de negociar colectivamente condiciones laborales y de trabajo. Una de las demandas de las asociaciones gremiales es la necesidad de ampliar la facultad de sindicalización por parte de los trabajadores, que está permanentemente mermada por la prohibición de la legislación laboral de realizar negociación colectiva para los temporeros. A pesar de esto, existen iniciativas interesantes de negociación colectiva entre temporeros y empresarios, ejemplo de esto es el acuerdo de Copiapó en el 2007, que incluyó un salario mínimo de \$251.000 y el mejoramiento en las condiciones laborales¹³.

Propuesta

Se debe avanzar en un marco legal que permita la organización sindical, su normal funcionamiento y la posibilidad de negociación colectiva para los trabajadores agrícolas de temporada. En este sentido la Coordinadora Campesina de Chile, plantea que es de vital importancia lograr negociaciones del tipo nacional pero también a niveles más desagregados (por rubros, comuna e ínter empresas) .Se plantea que en la negociación nacional se logren acuerdos amplios, los que serían particularizados en acuerdos entre asociaciones de trabajadores, en cada una de las empresas o localidades.

Sistema de remuneraciones

El nuevo contexto del mercado global y la profundización del modelo agroexportador ha generado distintas formas de relación laboral entre empleador y empleado. Se trata de relaciones contractuales por unidad de tiempo, obras estacionales, de temporada o a tiempo

¹³ De acuerdo a las informaciones de asociaciones gremiales de trabajadores, este acuerdo no se ha cumplido como estaba estipulado.



parcial, transformando los costos laborales fijos en costo variables, lo que la mayoría de las veces debilita y precariza las condiciones laborales de los trabajadores del campo, caracterizado por su desprotección social y la inestabilidad en la generación de los ingresos.

Se afirma que esta forma de flexibilización laboral (mal entendida), da origen a sistemas de remuneración que no siempre cumplen con la legislación laboral y en ocasiones son menores al sueldo mínimo, sobre todo en épocas que no son de cosecha. De acuerdo a un estudio, el salario promedio mensual recibido durante el 2005 no sobre pasa los \$127.694 (P. Caro, C. Cruz- 2005), lo cual significaría que en ciertos períodos el salario base puede ser muy inferior, alcanzando montos de \$60.000 a \$80.000, sobre todo en las labores de poda y raleo.

En la práctica el bajo salario y el escaso incentivo para cumplir con las exigencia legales relativas al sistema de previsión social, hace que trabajadores temporeros acepten o se propicien prácticas no éticas, como el no pago de cotizaciones o la inexistencia de un contrato de trabajo.

Propuesta

- Tarifado único de remuneraciones (de acuerdo a negociación colectiva territorial)
- El trabajador de temporada debe tener contrato por día de trabajo.

Previsión social

La figura legal de trabajador temporero y fundamentalmente la modalidad de contrato temporal trae como consecuencia un menor nivel de cobertura de los sistemas de protección social, incluyendo salud, pensiones y asistencia social y se encuentran expuestos a despidos injustificados.

El sector de los trabajadores plantea que los sistemas actuales de pensiones no están preparados para incluir a los trabajadores independientes y en especial a los trabajadores de temporada porque parten de las especificidades del trabajador permanente. El sistema tiene falencias que van desde no considerar que es un trabajo inestable, que presenta ciclos muy marcados con períodos de desempleo, producto de los llamados “meses azules”, hasta la inadecuada fiscalización y resguardo del cumplimiento del pago de las cotizaciones.

El sistema previsional que ofrece el Estado aun no ha podido solucionar el problema de las lagunas previsionales de los trabajadores de temporada, aun con las modificaciones recientemente presentadas a dicha ley. La temporalidad del trabajo hace que las trabajadoras coticen muy esporádicamente, por lo tanto, es muy difícil lograr los mínimos que exige la ley para una previsión digna. Se agrega a esto que los meses de temporada de las mujeres son inferiores a los de los hombres, por lo que en el caso de existir contrato, las lagunas previsionales son aún mayores.

Estas inconsistencias provocan el incumplimiento legal por parte de los empleadores, en muchos casos de acuerdo con el trabajador debido al poco estímulo que el sistema genera por la dificultad de cumplir con el requisito mínimo de cotizaciones acumuladas.¹⁴

¹⁴ A nivel nacional, para el año 2000, el 45,3% de los ocupados agrícolas permanentes no está cotizando en ningún sistema previsional, este porcentaje sube al 68% en el caso de los ocupados/as no permanentes.

Específicamente, las mujeres ocupadas estacionalmente en la agricultura, no cotizan en un 58%. (<http://www.consejoreformaprevisional.cl/documentos/audiencias/03-04-2006-anamuri.pdf>)



Propuesta

- Diseñar sistemas de protección social adecuados a la especificidad del sector laboral agrícola de temporada.
- Un sistema provisional basado en tres pilares: Pilar público no contributivo, que garantice a nivel de pensión mínima a todas las personas en edad de jubilar.; Pilar contributivo solidario, que quiere decir que un porcentaje del aporte de los contribuyentes debe ir destinado a un fondo de reparto solidario y Pilar individual, que no implique el aumento de los descuentos previsionales, sino una mejor y más eficiente administración (lo que significa que las cotizaciones previsionales de todos los chilenos/as deben dejar de ser el "negocio" a través del cual se enriquecen las AFPs).
- Pensión de invalidez debe ser otorgada sin requisito de cotización provisional.

Protección y cobertura en salud:

El planteamiento por parte de los trabajadores es que las condiciones de trabajo son difíciles y se encuentran relacionadas con riesgos ocupacionales. Las enfermedades y malestares más recurrentes entre las temporeras son los vinculados a la forma en la que se realiza el trabajo (paradas, algunas veces en lugares fríos, con un mala posición del cuerpo) y las relacionadas a la exposición a pesticidas y plaguicidas. Las principales preocupaciones en materia de salud ocupacional expresadas por los trabajadores, sobre todo respecto de las labores del predio, huerto, *packing* u otras instalaciones, son las relativas al uso de agroquímicos.

De acuerdo a estudios del OMS, aun cuando los trabajadores no los apliquen ellos mismos y no se encuentren en contacto directo con los plaguicidas, corren peligro de contaminarse, ya que las tareas que realizan se localizan en el lugar en que se aplican los agrotóxicos.

Por otra parte, cuando se trabaja en el *packing*, se manipulan las frutas sometidas a la aplicación de los agroquímicos. El año 2006, según cifras oficiales del Ministerio de Salud, se notificaron 710 casos de intoxicaciones por plaguicidas en el país.

Otro tema que preocupa a los trabajadores es la necesidad de revisar el pago de las licencias médica, sobre todo, en los tres primeros días, dado que de conformidad con lo dispuesto en el artículo 14 del D.F.L. N° 44, de 1978, del M. del Trabajo y Previsión Social, los tres primeros días de una licencia médica que dura 10 días o menos, no dan derecho al subsidio ni el empleador se encuentra obligado a pagar remuneración por tales días. Lo que confirma que la normativa está elaborada por para el trabajador permanente.

Propuestas

- Mayor protección frente a las enfermedades, cobertura frente a los accidentes de trabajo e invalidez, protección frente a la maternidad.
- Derecho a subsidio y licencia médica en caso de enfermedad común.
- Que efectivamente se pueda acceder al seguro de desempleo y jubilación justa, que permita vivir la vejez con dignidad.

Jornada de Trabajo

La realidad muestra que existe una necesidad de revisar la normativa que regula la cantidad de horas extras permitidas en una faena agrícola, en virtud que es algo que incomoda tanto a los



trabajadores como a los empresarios. Ambos coinciden que debe existir cierta flexibilidad, dada la naturaleza del proceso productivo que se enfrenta.

Las organizaciones plantean que existe un escenario actual para los trabajadores temporeros de suma complejidad, debido a que obligadamente deben trabajar mayores horas extraordinarias para responder a las demandas de las empresas y aumentar sus salarios. Sin embargo no existe acuerdo sobre la modalidad, ni el porcentaje de aumento con que debiesen pagarse las horas extraordinarias.

Propuesta

En este tema existen varias posiciones. Para unos, se podría adaptar el sistema con tres turnos. Otros sostienen que las horas extraordinarias pasado las 2 horas legales, sean pagadas con un mayor valor, lo que se podría realizar a través de una negociación colectiva o con un tarifado inter empresa. Para esta última posición, en periodos de cosecha se podría trabajar hasta 15 horas diarias.

Otro sector de trabajadores, plantea que el tema no es aumentar las horas extraordinarias en desmedro de la salud del temporero, sino aumentar el valor de los salarios de los trabajadores.

También se propone crear instrumentos para que las personas que necesiten realizar jornadas de más de dos horas extras tengan los mecanismos para negociar con el empleador (de forma colectiva o individual) y que esta negociación tenga la fuerza y validez legal.

Capacitación, especialización e información

Se trata de un tema fundamental para mejorar las condiciones de los trabajadores temporeros, ya que al mejorar su productividad y las ventajas que puedan alcanzar las empresas como un todo, tienen incidencia directa sobre la fuerza de trabajo. El tema es como aprovechar de una forma más eficiente las facilidades y subsidios que se encuentran disponibles para la capacitación. Por un lado, se trata de capacitar a los trabajadores en forma genérica; por la otra, de avanzar en especializaciones crecientes y paralelamente, en crear las condiciones para que los trabajadores puedan acceder a una información básica acerca de la empresa en la cual trabajan. Esto último, es una condición para que la fuerza de trabajo pueda tener una participación más real en las empresas.

Propuestas

- Distribución de los recursos:

Debe existir una distribución que considere a todos los estamentos que deben recibir los beneficios de la capacitación, incluyendo a los sectores técnico – directivos, a los trabajadores permanentes y también a los temporeros ¿que regularmente trabajan en las empresas?

- Épocas preferentes:

Se sugiere utilizar los meses de baja actividad (“meses azules”) para realizar las actividades de capacitación, para acceder a los recursos financieros que tienen los programas de capacitación que promueve el Gobierno como alternativa al salario.

- Especialización creciente:

El trabajador temporero debe avanzar en una creciente especialización tanto por tareas como por tipos de cultivos.



Incentivos para la contratación de mujeres y jóvenes

Si bien el trabajo agrícola de temporada atrae a una diversidad de trabajadores/as, este tipo de trabajo atrae especialmente a una gran cantidad de mujeres y jóvenes. Principalmente, porque esta actividad representa una oportunidad para complementar ingresos familiares, que coincide en su período de mayor demanda con las vacaciones de los/as jóvenes, período que también genera mayor disponibilidad para muchas mujeres que durante el resto del año trabajan como dueñas de casa.

Es necesario abordar las restricciones que mujeres y jóvenes enfrentan hoy para incorporarse a este tipo de actividad y los desincentivos que tienen los empresarios para su contratación, sin afectar la calidad de sus condiciones laborales.

Propuesta

- Mujeres y Cuidado Infantil:

Si bien existe legislación que regula las condiciones para el cuidado de los hijos de las madres que trabajan, estas no han tenido una adecuada aplicabilidad, siendo esto reiterado como un problema a resolver tanto por trabajadoras como empresarios.

- Programas de Educación y Trabajo para Jóvenes:

Para promover la contratación de jóvenes, se propone asociar programas de prácticas y formación, principalmente de las escuelas agrícolas, con el trabajo de temporada. Estos programas podrían contemplar un sistema complementario de becas que incentivara la contratación y capacitación de jóvenes en la actividad agrícola. Mediante una política de incentivos para la profesionalización del trabajo agrícola, también se estaría contribuyendo a frenar la migración campo-ciudad, uno de los principales problemas del mundo rural actual.

Seguro de Desempleo

El actual seguro de desempleo ha sido diseñado para los/as trabajadores/as permanentes, por tanto no tiene una adecuada aplicabilidad para quienes realizan trabajos de temporada.

Propuesta

El tema del desempleo previsible (“meses azules”) podría ser compensado por una combinación de un seguro de desempleo que se adapte a las condiciones del trabajo de temporada, con programas de capacitación que aseguren la continuidad de la previsión y el ingreso.

La Agricultura Campesina

Las organizaciones campesinas en que participan los trabajadores temporeros, se encuentran ligadas de diversas maneras a los sectores de la agricultura familiar. Unos, en forma directa por haber sido asignatarios de la reforma agraria; otros, porque son familiares cercanos de diversos tipos de pequeños agricultores. Hay que partir de la base que muchos de estos productores, ni siquiera tienen registrado su iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos. Las organizaciones de los asalariados temporeros tienen conocimiento de que este sector de agricultura campesina, no tiene condiciones de cumplir con la normativa laboral vigente respecto a los asalariados que contrata.



Propuesta

¿Se debería avanzar en el diseño de una normativa laboral que tenga un sentido de realidad en cuanto a la posibilidad de su cumplimiento por parte de la agricultura familiar campesina?

7.1.6 Los contratistas

Sin pretender generalizar ni entregar recomendaciones, se presentan en este capítulo algunos elementos para la reflexión. En primer lugar, se entregan algunas definiciones y luego algunas modalidades de contrato que representan una amplia gama de alternativas de operación.

Definiciones

El régimen de subcontratación se basa en que el empleador realiza un contrato de trabajo a un trabajador, donde el empleador se encarga de ejecutar las obras y servicios, por su cuenta y riesgo y con trabajadores bajo su dependencia, a una tercera persona natural o jurídica dueña de la obra, empresa o faena en la que se desarrollarán los servicios o realización de las obras contratadas. No están sujetas a este régimen las obras o servicios discontinuos o esporádicos.

La empresa principal debe ser solidariamente responsable de las obligaciones laborales y previsionales que afecten a los contratistas, a favor de los trabajadores subcontratados, incluidas las eventuales indemnizaciones legales que correspondan por término de la relación laboral. Esta responsabilidad sólo se limita al tiempo durante el cual los trabajadores prestaron servicios bajo el régimen de subcontratación.

El contratista debe ser responsable de las obligaciones que afecten a sus subcontratistas, a favor de los trabajadores subcontratados. La empresa principal tiene derecho a solicitar información a los contratistas respecto del monto y estado de cumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales a las que estos deben realizar a sus trabajadores.

- Empresa principal: Es la persona natural o jurídica dueña de una obra o faena en la que el contratista o subcontratista desarrollará un servicio u obra contratada.
- Contratista o subcontratista: Es el empleador, quien es el encargado de ejecutar las obras y servicios por su cuenta y riesgo y con trabajadores bajo su dependencia a una tercera persona natural o jurídica dueña de una obra o faena.
- Subcontratado: Es el trabajador contratado bajo la subordinación del contratista o subcontratista.

Algunas experiencias

La mayoría de las empresas más modernas evitan el empleo de esta forma de reclutar la fuerza de trabajo, salvo cuando tienen urgencia de contar con trabajadores. Las modalidades más recurrentes de reclutamiento son las que se indican a continuación:

- La empresa realiza las funciones de los contratistas;
- Empresas que incorporan el tema de contar con fuerza de trabajo temporal como una función de la propia empresa;
- Empresas que contratan fuerza de trabajo temporal por largos períodos y que aseguran que ellos vuelvan y
- “Mini empresas” de contratistas



Empresas que cumplen funciones de contratistas

Se trata de grandes empresas que disponen de infraestructura propia para reclutar y ofrecer los servicios a los trabajadores temporales (transporte, alimentación, servicios higiénicos, etc.), y ellos mismos se encargan de establecer los tratos, pagos y de cumplir con los requisitos previsionales y de salud.

Muchas de ellas son empresas que han tenido malas experiencias con contratistas ya que terminan cumpliendo los compromisos asumidos por estos por incumplimiento. Evitan hasta donde puede la utilización de contratistas, a los que solo recurren cuando enfrentan situaciones de urgencia de demanda de fuerza de trabajo.

Esta es una situación que solo pueden enfrentar solo empresas de tamaño tal que pueden disponer de la infraestructura necesaria.

Empresas que fidelizan a sus trabajadores temporeros. El caso de Copefrut.

La compañía emplea a 373 trabajadores de forma indefinida y aproximadamente a 2.000 trabajadores con contratos por faenas, los que en los períodos peak de la temporada frutícola pueden llegar a unas 3.000 personas, todos con sus respectivos contratos por faenas y en condiciones laborales adecuadas. La empresa se relaciona directamente con los temporeros, sin utilizar empresas contratistas.

El 70% de sus temporeros vuelve cada año a trabajar con ellos, sus oficinas centrales están en la VII Región y los sueldos de sus empleados de planta están entre los más altos del sector. Uno de los problemas que se vive en el agro es que no es usual que a los trabajadores temporales se les pague la previsión, cuenten con instalaciones para comer y de baños en los campos. En esta caso, los temporeros almuerzan en forma gratuita en el casino de la empresa, pueden usar el centro recreacional, que incluye piscina y cancha de fútbol y tienen un Fondo de Bienestar que funciona con cuotas de los trabajadores y aportes de la empresa. Por último, pueden ganarse premios como el recorrido turístico por la ruta de la fruta.

Alianzas de largo plazo: Las Forestales.

En este caso se destacan relaciones de largo plazo entre las empresas contratistas y las empresas principales, sometidas a normas estrictas para el cumplimiento de las condiciones pactadas. La Corporación de la Madera (CORMA) dispone de un reglamento con un detallado requisito sobre condiciones de vida y de trabajo a las que se deben ajustar las empresas contratistas y de un registro de las que se encuentran vigentes, para lo cual es necesario exhibir una trayectoria de cumplimiento de las normas.

Si una empresa incumple las disposiciones, es borrada del registro y, por lo tanto, no puede participar entre las empresas afiliadas a CORMA.

Empresas que buscan trabajos complementarios para sus contratistas

Una de las medidas más utilizadas para enfrentar la escasez de trabajadores temporeros consiste en ofrecer continuidad de trabajo el mayor número posible de días en el año a trabajadores seleccionados, mediante: contratos a 11 meses, con sistemas productivos que combinen cultivos con demandas en invierno y otros en verano, generando ocupación en



construcción y otras inversiones en meses bajos, etc. Una segunda alternativa consiste en aplicar incentivos económicos a trabajadores o contratistas, mejorando los tratos, estableciendo bonos por calidad y resultados, o creando premios por rendimiento. En tercer lugar, hay ciertos empresarios que han confiado en la capacitación y perfeccionamiento técnico de los trabajadores, en buenas prácticas agrícolas y cursos especializados.

En casos más excepcionales se ha adoptado un paquete o conjunto de medidas, como colocar buses especiales, mejorar los comedores y sus servicios, invertir en baños y fijar premios por cumplimiento.

“Mini empresas”.

Se trata de empresas, sin mayor formalización, compuestas por 6 a 8 trabajadores que disponen de un transporte (mini bus), cuyo propietario, normalmente actúa con Jefe. Todos son trabajadores, con experiencia, conocidos entre ellos, con relaciones de confianza que normalmente coinciden con relaciones de parentesco. Ello lleva a que genere un control social automático que signifique un rendimiento parejo en el trabajo.

Muchos empresarios los prefieren pues realizan bien las labores, con rapidez y cumplen cabalmente los compromisos acordados.

Esta fórmula, podría ser formalizada para eventualmente promover su funcionamiento.

7.1.7 Las normas laborales y el tamaño de las empresas

Las posibilidades de efectivamente asegurar el cumplimiento de la legislación laboral compleja que se dispone, con las posibles adaptaciones a la especificidad de las actividades agropecuarias, se encuentran restringidas solo a las empresas de tamaño medianas y grandes.

Basta analizar las ocho páginas que contienen la “Lista de verificación de cumplimiento de normas laborales y de condiciones de medio ambiente de trabajo en el sector agrícola”¹⁵

Pensar que esta legislación la pueden cumplir los pequeños y una mayoría de los medianos productores, parece una ilusión muy difícil de alcanzar.

Al respecto es necesario recordar el planteamiento explícito que realizaron los dirigentes de los trabajadores temporeros, cuando pidieron incluir el punto de la situación de los trabajadores ligados a la pequeña agricultura familiar. Reconocen que muchos de estos productores, no tienen condiciones de cumplir con la normativa laboral vigente.

Al final, el hecho básico es derribar desconfianzas históricas entre quienes deben concurrir a solucionar las bases del problema de la normativa laboral vigente que responda a las necesidades de la agricultura moderna. El sector empresarial debe modernizar las relaciones laborales y avanzar en profesionalizar el trabajo agrícola y a negociar condiciones de trabajo con dirigentes sindicales; los trabajadores no pueden definir “a priori” que cualquier atisbo de flexibilizar las relaciones laborales implica una precarización de sus condiciones de trabajo y un retroceso de conquistas alcanzadas. El sector público se debe constituir en una instancia de

¹⁵ Gobierno de Chile, Dirección del Trabajo. Unidad de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.



diálogo donde se trate el conjunto del problema y la fiscalización debería ser un incentivo para corregir los problemas aún vigentes.

7.2 Análisis de sistemas de contratación, certificación de competencias laborales, pago de faenas y organización del trabajo en frutas

Estos temas han sido estudiados mediante 150 encuestas a empresarios agrícolas de las regiones de Valparaíso, O'Higgins y Maule, con especial énfasis en la fruticultura de uva de mesa y paltos, en la primera; en carozos, en la segunda; y en *berries* en la última.

Las encuestas fueron completadas por 30 entrevistas en las mismas regiones a diferentes agentes del sector público y privado relacionados con el tema laboral, entre ellos principalmente contratistas, dirigentes sindicales y empresariales y autoridades regionales del Ministerio del Trabajo.

Del examen de todos estos insumos, más la visión nacional que se ha incorporado como capítulo especial introductorio, se presentan los análisis del presente capítulo.

7.2.1 Análisis crítico de los sistemas de contratación de mano de obra agrícola

En la actualidad muy excepcionalmente las explotaciones frutícolas satisfacen sus demandas de trabajadores con asalariados permanentes, la casi totalidad de ellas recurren a trabajadores temporeros (as). Hace dos decenios todavía existía un cierto equilibrio en el número de ambos tipos de asalariados, pero los temporeros pasaron a ser crecientemente dominantes.

Cuadro 30. Tipo de contratos en la agricultura de la V, VI y VII (Miles de Trabajadores).

	V	VI	VII
Asalariados permanentes	26,2	16,5	28,1
Asalariados temporales			
• Noviembre - Abril	36,9	94,7	90,7
• Mayo - Octubre	28,2	39,7	27,6

Fuente: Censo Agropecuario 2007

Como se aprecia en el cuadro anterior, la región de Valparaíso es la que tiene una mayor proporción de trabajadores permanentes, e incluso es una aspiración de muchos empresarios de aumentar esta relación por razones de especialización, calidad y productividad del trabajo. Sin embargo, por razón de costos continuaron empleando mayoritariamente a temporeros.

Los problemas de escasez de trabajadores en los períodos de cosecha se expresan con más fuerza en la fruticultura de la VI Región, porque es la que tiene el mayor número de temporeros en el país y el más bajo porcentaje de permanentes.

El número de mujeres asalariadas permanentes es muy bajo, sólo el 15,8% del total de permanentes en las tres regiones. Por el contrario, en los asalariados temporales las mujeres en las 3 regiones estudiadas llegan al 35,7% en los trimestres de primavera – verano.



En la medida que aumentaba el número requerido de temporeros fue aumentando la participación de mujeres y se fue sofisticando el sistema de reclutamiento de los trabajadores. Aparecieron los contratistas, en su mayoría uno de los propios temporeros que por sus mayores capacidades de emprendimiento se encargó de formar cuadrillas en su pueblo o lugar de residencia, para ofrecerlas en un radio de movilidad variable el que mayoritariamente se circunscribe a explotaciones cercanas, pero en varios casos tiene alcances interregionales.

Se empezó a hacer uso del avisaje, demandando trabajadores en la temporada mediante los periódicos y radiodifusoras locales, carteles y publicaciones en lugares más recorridos de los pueblos vecinos, o recurriendo menos frecuentemente a las bolsas de trabajo de los municipios cercanos.

Desde hace años se ha colocado transportes con cargo a la empresa agrícola, los cuales realizan recorridos por pueblos y ciudades, otorgando facilidades para competir en mejores condiciones en el reclutamiento de temporeros e incluso voceando ofertas de trabajo en lugares públicos, en ciertas ocasiones de escasez.

Cuadro 31. Sistemas de contratación en 3 regiones estudiadas.

Sistema	Importancia relativa (%)
Avisos públicos	32,5
Contratistas	23,4
Continuidad años previos	22,7
Contacto directo conocidos	12,6
Llegan solos	6,3
Otras	2,5
Suma	100,0

Fuente: Encuesta a 150 empresas frutícolas 2007 – 2008.

La continuidad de años previos o el hecho de que los temporeros lleguen solos a una empresa frutícola determinada, según se ha comprobado en este estudio significa que el trabajador ha recibido buenas referencias de la empresa o que ha tenido una experiencia anterior positiva con la empresa. Estas situaciones, que abarcan a casi 30% de los casos, están correlacionadas con la prevalencia de buen trato al personal (respeto), mejores condiciones relativas de trabajo y buenos salarios.

Al interior de estos diferentes sistemas se presentan variantes, por ejemplo:

- En muchos de estos sistemas se fortalece la capacidad de enganche utilizando facilidades especiales de transporte a los predios.
- En algunas empresas se ofrecen premios y estímulos especiales (además de la comisión o ganancia normal) a los contratistas para incentivar el reclutamiento de trabajadores. Por ejemplo: cursos de capacitación, viajes de especialización, paseos a la plata, etc.
- Algunas empresas, especialmente para el reclutamiento de mujeres y corriendo riesgos respecto al celo poco flexible de los inspectores del trabajo, ofrecen condiciones de horarios flexibles para regresar a casa y cumplir tareas propias del hogar, amamantar hijos u otras; además de ofrecer servicios de guardería infantil y salas cuna atractivos, aunque no apegados necesariamente a la norma legal. El concepto que se aplica es adecuar la oferta de trabajo y sus condiciones a las aspiraciones y posibilidades reales



de las mujeres de pueblos y ciudades vecinas, construyendo pactos de trabajo de común acuerdo, los que no siempre se atienen al ordenamiento vigente de la legislación laboral.

- Estos acuerdos al margen de la norma y de conveniencia para las dos partes son un índice de la necesidad de “Aggiornamiento” de la legislación laboral para la agricultura.
- No existe en Chile, como en las zonas frutícolas de California, Murcia (España) o Sur de Francia, la frecuente y amplia especialización de contratistas con sus respectivas cuadrillas de trabajadores de alta productividad, los que se hacen responsables de tareas completas (poda, fumigación o cosecha de una especie frutal determinada). Para que esto se produjera sería necesario incentivar al sistema y a los contratistas para formar estas empresas especializadas de alta productividad, tal como lo ha hecho IANSA con los intermediarios de maquinaria agrícola remolachera (siembra, cosecha, transporte), seleccionados entre los propios productores medianos – chicos a los cuales se les facilitaron créditos a plazos adecuados para la compra de los equipos y bajo la condición que prestaran servicios a los pequeños remolacheros, a tarifas pactadas junto con IANSA.

En las empresas que declararon no tener problemas de escasez, el argumento (común denominador) para explicar la no existencia del problema de escasez de mano de obra, fue la vigencia de condiciones de trabajo y de salario atractivas, las que se comunican con facilidad en una provincia o territorio geográfico menor. Lo anterior confirmaría que la escasez está definida fundamentalmente a explotaciones frutícolas que no ofrecen el plus de condiciones favorables; lo que por desgracia es más frecuente en empresas pequeñas o medianas chicas, con menos infraestructura y capital de trabajo.

7.2.2 Análisis crítico de las alternativas de pago

Se ha podido probar que existen diversas opciones de pago por las labores agrícolas, las que tradicionalmente se han diferenciado en pago al día y pago a trato. La primera corresponde a la remuneración fija, que puede materializarse en pagos semanales, quincenales o mensuales; la segunda es una remuneración variable, vinculada a resultados o al cumplimiento de tareas con un monto preestablecido. En determinadas labores se ha observado un pago complementario a trato, para trabajadores con remuneración fija, como un estímulo adicional en períodos de urgencia o como premio a un comportamiento laboral positivo.

Normalmente los trabajadores permanentes reciben remuneración fija mensual y los temporeros pago al día o a trato. Las labores más exigentes en calidad, que tienen alta incidencia en el resultado productivo y económico del cultivo, en el pasado se pagaban al día para evitar que un pago por cantidad pusiera en riesgo la calidad del trabajo. Igualmente las labores rutinarias, sin connotaciones de urgencia, se pagaban mayoritariamente al día. En la actualidad las alternativas de pago son más complejas y los tratos pueden asumir al menos cuatro modalidades diferentes:

a) Pago por unidad de labor o de producto

Esta es la forma más tradicional y corresponde a un monto establecido por metro (limpia canal), metro cuadrado (deshierbe), metro cúbico (hoyadura), saco (papas), bins o kilogramo (fruta) u otra unidad. En un día o número determinado de días se mide el cumplimiento de la tarea en unidades físicas y se procede al pago.



En muchos de estos tratos existe una tarifa estándar en un rango conocido, a nivel local o regional, que se pacta individualmente pero con este referente.

b) Pago por labor o tarea completa

También bastante generalizada y tradicional es esta alternativa, la que consiste en establecer un valor para una labor a realizar en una unidad de superficie (potrero, cuartel, plantación), como la poda del cuartel o el riego del potrero, valor que es fijado por la empresa y negociado con el tratero, en forma individual o de cuadrilla. En esta última variante puede intermediar un contratista o un jefe de cuadrilla, quién se encarga de negociar el trato, distribuir las tareas entre los miembros de la cuadrilla y supervisar las mismas.

c) Pago por cantidad y calidad de trabajo

Esta modalidad más existente, además de establecer un valor a las unidades o tareas a realizar, determina un mínimo de calidad del resultado a obtener para que el pago proceda. La operatoria de este trato exige un claro conocimiento de lo que cabe esperar como producto del mismo y una revisión ex – post del trabajo ejecutado, para verificar el cumplimiento de calidad exigida. Por ejemplo un trato de esta naturaleza en oda de uva de mesa, puede contemplar: 6 yemas, corte transversal cerrado, cierre de heridas con fungicida, amarre de guías, etc.

d) Pago en función de estándares preestablecidos

Esta opción es la más innovadora y consta de diversos elementos:

- Medición de rendimientos de trabajo (tiempo / resultados) y establecimiento de estándares por labor y plantel de frutales (variable según variedad, densidad y edad de árboles).
- Fijación de estándares de calidad para cada labor (en un plantel de frutales determinado).
- Determinación de incentivos económicos según el nivel de cumplimiento de los estándares de rendimiento y calidad, en función de una línea base y un máximo u óptimo (escasez de incentivos).
- Medición in situ del cumplimiento de estándares.

Esta última modalidad se ha observado en muy pocas empresas y en general se aplica a cuadrillas de trabajo dirigidas por un obrero agrícola permanente o un trabajador muy estable en su contacto con la empresa. Para llegar a determinar los estándares se ha seguido un largo proceso de aproximaciones y correcciones, los que además deben ser adecuados anualmente por los cambios (climáticos, tecnológicos, desarrollo de los árboles, etc.).

Este proceso supone una clara conducción técnico – económica de la explotación y un alto nivel de negociación con los trabajadores, los cuales a su vez deben alcanzar un buen desempeño (especialización y productividad) para sacar provecho del régimen de incentivos.

Existe estrecho vínculo entre estas alternativas de pago y el sistema de organización del trabajo, planteando la última de las modalidades expuestas mayores requisitos para la organización laboral en su conjunto. Desde el punto de vista de los incentivos para elevar productividad, mientras mayor sea el vínculo entre ingresos (u otros beneficios) y cantidad – calidad del trabajo realizado, mayor será el rendimiento del trabajo. Por lo tanto, las dos últimas



modalidades de pago serían las que mayormente contribuirían a elevar productividad y al mismo tiempo facilitar el reclutamiento de trabajadores.

La implementación de un sistema de estándares e incentivos vinculantes podría alcanzar mayor masificación en la medida que existiesen estímulos para las empresas que los implementen, tal como ha sucedido con las BPA que cuentan con instrumentos de apoyo de CORO. Una de las formas de impulsar estos sistemas innovadores es a través de los Centros de Gestión, de capa caída en la actualidad.

7.2.3 Análisis crítico de la organización general del trabajo y su influencia en la productividad

Es clásico el ejemplo de los grandes diferenciales de productividad existentes entre trabajadores mexicanos que laboran en parronales de California (EEUU) y de Sonora (Norte de México), teniendo ambos grupos niveles de escolaridad y de adiestramiento equivalentes.

Los estudios del tema atribuyen este diferencial básicamente a dos factores: organización del trabajo y sistema de incentivos.

En un estudio reciente realizado por un equipo de Economía Agraria de la PUC se determinaron los niveles de diferencia de productividad en uva de mesa, en términos de jornadas hombre, para diferentes labores equivalentes entre California (EEUU) y la Zona Central de Chile:

Cuadro 32. Comparación de utilización de mano de obra en uva de mesa.

Labor	Jornadas Hombre / Ha	
	Chile	California
Poda	21	9,2
Amarra cargadores	17	4,3
Aplicaciones	16	3,7
Desbrote	16	13,0
Deshoje	37	5,2
Otros follaje	17	0,0
Arreglo racimo	60	10,0
Anillado	3	2,0
Cosecha y embalaje	140	50,0
Riego	13	0,8
Supervisión	15	0,0
Otros	15	7,5
Total	370	105,7

Fuente: Oscar Melo. Economía Agraria, Facultad de Agronomía. PUC, 2007.

El cuadro anterior indica que la productividad del trabajo en uva de mesa es 3,7 veces mayor en California que en Chile. Las razones que explicarían esta amplia diferencia son varias, como las que se indican:

- El incentivo económico es mucho mayor en California, tanto porque el salario diario es 5 veces superior al chileno en las labores indicadas, como porque el trabajador mexicano de California está en disposición de trabajar y ahorrar el máximo para regresar a su país.



- La organización del trabajo es diferente. En California no existe el costo de supervisión (15 jornales), porque las labores las realizan cuadrillas, que se autocontrolan bajo el liderazgo de uno de sus miembros.
- La eficiencia o productividad laboral, propiamente tal, es más alta porque en California las cuadrillas tienen un alto nivel de especialización y formación, obtenido por supervisión técnica de calidad en los inicios de cada labor. Así por ejemplo, en poda los tiempos se reducen a menos de la mitad, en anillado en 50% y en desbrote en 20%.
- Existen diferencias tecnológicas, ya sea por necesidades de manejo del parronal como el control de vegetación para evitar el sombreado excesivo, que en Chile ocupa 54 jornadas /Ha y en California sólo 5; o el arreglo de racimos que en Chile Emplea 60 jornadas / Ha y en California sólo 10.

Pero también pueden haber diferencias en el nivel de automatización y mecanización; por ejemplo en riego se pasa de 13 jornadas / Ha en Chile a menos de 1 en California.

Llama especialmente la atención las grandes variaciones en las jornadas utilizadas para cosecha y embalaje, período de la máxima escasez de mano de obra en Chile, donde se requieren 140 jornadas / Ha, un 180% más que las requeridas en California. Probablemente en esta importante diferencia inciden tanto los niveles de organización laboral y especialización, como los incentivos económicos.

En las tres regiones estudiadas predomina una organización del trabajo típica de un capataz o supervisor por un número determinado de trabajadores (8 a 20), o la organización establecida por el contratista y sus cuadrillas por labor. En algunos casos se combinan ambas, hay un supervisor de la empresa y un contratista con sus trabajadores.

Al introducir sistemas de incentivos por resultados (cantidad y calidad) la organización tradicional se modifica en dos sentidos: disminuye la incidencia de la supervisión y aumenta la responsabilidad personal o del grupo; y hay mayor autocontrol del rendimiento, e incluso el estímulo para comparar la productividad propia con la de terceros o con sí mismo en labores pasadas.

Ciertas explotaciones han diseñado un régimen de incentivos para los contratistas, siendo estos los encargados de negociar la participación en los mismos de los miembros de su (o sus trabajadores) cuadrilla. También se han realizado cursos de capacitación especial para contratistas, creando en paralelo mayor lealtad hacia la empresa. También se observan casos de empresas que han establecido un sistema de estímulos a mandos medios por resultados de tareas que se controlan a partir de planillas especiales y con ciertos estándares previos. Otras empresas han diseñado una escala de incentivos diferenciados según la jerarquía laboral.

Algunas variantes más elaboradas contemplan la entrega de la responsabilidad de supervisión de obreros temporeros a obreros permanentes, los que actúan como jefes de cuadrilla con 8 – 12 temporeros asignados.

En estas diferentes fórmulas sin duda la organización del trabajo, el sistema de incentivos y las condiciones laborales (infraestructura, servicios y calidad de las relaciones laborales), constituyen un sistema integral de interrelacionado. En otras palabras, a un determinado sistema de incentivos corresponde una organización del trabajo ad hoc y muy probablemente una preocupación de nivel similar por las condiciones laborales.



Mientras más se avance en este sistema integral mayor posibilidad existe de incidir positivamente sobre la productividad.

En muchos huertos frutícolas la organización del trabajo se adecua al calendario laboral, con estructuras tradicionales de supervisión durante gran parte del año y una nueva modalidad organizativa en los períodos de “*peack*” de trabajadores, donde entran a funcionar los contratistas, los sistemas de incentivos, los tratos especiales, etc.

Otra variación que se observa en la organización del trabajo está referida a labores especializadas difíciles o de alta incidencia en la producción final, como son las de operadores de sistemas de fertirrigación, maquinaria de precisión, podas especiales o tratamientos con agroquímicos de alta sensibilidad. En estas labores puntuales suele existir un régimen de trato directo con el empleador o su administrador, además de incentivos económicos especiales.

7.2.4 Entrevistas a informantes calificados y actores claves en la contratación

Los contratistas son la segunda forma de contratación o reclutamiento para la contratación de asalariados frutícolas en la Zona Central, después de los avisos.

Es más importante la figura del contratista como intermediario en la Región de Valparaíso, que en las otras dos regiones. Se afirma que en la Región de Atacama esta figura es aún más importante, en la medida que existe menos fuerza de trabajo regional a la cual acudir y la mayoría de esa está incorporada a la minería con salarios mejores. Por lo tanto, se puede afirmar que el contratista es tanto más necesario cuanto más escasa es la oferta local de fuerza de trabajo.

El contratista ubica a sus trabajadores mayoritariamente en el área circunvecina de donde reside, dando preferencia a conocidos, amigos y familiares. Algunos contratistas recorren grandes distancias entre sus áreas de reclutamiento y sus zonas de trabajo. Por ejemplo hay contratistas especializados en traer trabajadores de las comunidades mapuches de La Araucanía, movilizándolos durante una larga temporada frutícola y vitivinícola por la Zona Central, la que puede extenderse desde Noviembre hasta Abril (6 meses).

Ha sido frecuente la operación de contratistas que tienen su sede en la V Región pero inician su temporada de trabajo en la fruta de Copiapó con cuadrillas que regresan en Enero a la cosecha de su región de origen.

Las tipologías más frecuentes de contratistas son tres, aún cuando existen casos “*sui géneris*” que escapan a la regla. Estas son:

- a) El reclutador. Es una persona encargada de conseguir trabajadores para la empresa, por lo cual gana una cuota fija negociada previamente por persona o grupo mínimo de personas. El reclutador no tiene relación laboral con los trabajadores que conectó con la empresa, los cuales se entienden directamente con la misma y dependen contractualmente de ella. Este llamado contratista no es en realidad tal, de acuerdo a los términos de la nueva legislación vigente en el país, pero es un agente importante y numeroso.
- b) Pirata. Es un contratista ocasional, que recluta trabajadores y asume responsabilidad de pagos, cotizaciones, contratos, etc. Pero en la primera ocasión que se le presenta



escapa después de haber recibido el pago correspondiente de parte de la empresa. No cumple sus compromisos con los trabajadores y desaparece sin dejar rastro.

- c) A pesar de que la legislación vigente establece la obligación para los contratistas de inscribirse en el Registro de la Inspección del Trabajo, en la cual queda la información de toda su filiación y que le otorga un certificado que lo acredita como contratista, una alta proporción de contratistas no están inscritos porque es obligatorio hacerlo pero la Ley no contempla sanciones por no hacerlo y por otro lado, los empresarios no siempre exigen el certificado.
- d) Contratista normal. Es un ex trabajador agrícola, técnico agrícola u emprendedor de otra actividad, que se instala en el oficio y ofrece servicios de carácter agrícola, los que contrata y realiza con sus trabajadores. Este contratista está dedicado a esta tarea al menos un semestre al año e incluso puede hacerlo el año continuo desempeñándose en otros sectores complementarios a la agricultura. Existen contratistas forestales, frutícolas, remolacheros, vitivinícolas, los que en general son conocidos y circulan por las mismas regiones en temporadas sucesivas.
- e) Contratistas profesionales. Son pocos y muy especializados. En su mayoría ingenieros agrónomos o equivalentes, ofrecen sus servicios completos, en general con maquinaria, equipos e instrumentos de trabajo propios. Contratan labores compuestas y se presentan con avisos en la Revista del Campo, periódicos locales e internet. La tendencia es que esta tipología se incremente a futuro.

Ocasionalmente han incursionado en el país contratistas de países vecinos, argentinos que eran del tipo profesional y peruanos que operan como reclutadores.

Están a disposición de los contratistas “software” de gestión, con instrumental para la realización de contratos, finiquitos, liquidaciones de sueldo, impositivos, etc. También hay cursos especiales para contratistas, organizados por la Dirección del Trabajo y otros organismos. La formalización y registro de los contratistas, al igual que su especialización y formación profesional, serán una de las vías para elevar la productividad del trabajo de los temporeros y para mejorar las condiciones laborales en el campo.

7.2.5 Análisis de tres predios en lo referente a manejo de personal y organización del trabajo agrícola

Se han incluido tres explotaciones claramente diferenciadas (en cuanto a escala de producción) para este análisis, bajo la hipótesis que la organización y el manejo de personal es muy distinto dependiendo del número de trabajadores y tamaño de las empresas.¹⁶

El análisis de estas tres realidades permite concluir respecto a estas dos materias, lo siguiente:

- a) Manejo del personal
 - Independientemente del tamaño se hace uso de contratistas; de la tipología reclutador o enganchador en el caso mediano y chico, y normal o profesional, en el caso grande.
 - En los tres casos se hace uso de trabajadores permanentes para la gestión administrativa, la supervisión de personal, operación de maquinaria, manejo de riego

¹⁶ Se estudiaron las siguientes explotaciones: a) Comuna de Quilpué, V Región: 25 ha de berries (mediana pequeña); b) Comuna de Rinconada, V Región: 70,5 ha de uva de mesa y 42,3 ha de carozos (mediana grande); c) Comuna de San Felipe, V Región: 345 ha de uva de mesa, 100 ha de carozos y 100 ha de Paltos (grande).



tecnificado y agroquímicos. Por el contrario, para las labores de poda, arreglo de la fruta y cosecha, se utilizan mayoritariamente temporeros.

- El personal que se contrata estacionalmente para la cosecha es numeroso; en la explotación grande son alrededor de 600; en la mediana grande cerca de 60 trabajadores, y en la mediana chica (berries) aproximadamente 150 trabajadores.
- En la empresa grande se postula pasar a un sistema mayoritario de contratación directa, en reemplazo de la utilización de contratistas, para mejorar conducción y manejo del personal, incrementar compromisos y fidelización, procurar mayor continuidad de los contratos, etc.
- En las empresas medianas - grandes y chicas, se proyecta continuar con contratistas; se coincide en que no hay condiciones para incrementar contratación directa por que implicaría garantizar permanencia.
- Las labores que requieren mayores habilidades y responsabilidades técnicas son realizadas por permanentes y pagadas con remuneración fija; las labores más masivas y de temporeros, preferentemente a trato por unidad preestablecida.
- En la explotación mayor se ha llevado a cabo la certificación de competencias laborales con la F. Chile y se está trabajando en incremento productividad con la metodología Simapro, con la tutoría de la consultora Interfases. Además, se ha realizado capacitación con psicólogo laboral para mejoramiento de conducta colectiva e individual en el trabajo y para trabajar el tema liderazgo con administrador, capataces y supervisores.
- Con Simapro y los trabajadores se han identificado y establecido estándares (regulación de carga y arreglo racimos en uva de mesa; cosecha huerto y packing); se han registrado diariamente rendimientos y grados de cumplimiento de estándares de calidad; se han medido tiempos muertos para mejorarlos; se publican resultados y se produce la retroalimentación con datos duros.
- En la explotación mediana grande se llevó a cabo capacitación en packing (manejo, lavado, higiene, etc.) con resultados inmediatos muy positivos pero con bajo regreso de los capacitados al año siguiente. Por ello se amplió el bono de permanencia (a los que continúan durante toda la cosecha sin ausencias), a un bono de recurrencia progresiva, que premia al que regresa de una temporada a otra; dirigido a los temporeros que han sido bien evaluados.

b) Organización del trabajo agrícola

- El esquema varía según tamaño de la fuerza de trabajo empleada en la cosecha. En la empresa grande existe un subadministrador general de campo, que planifica y controla toda la organización del trabajo; del mismo dependen capataces, quienes organizan las labores y son responsables de la calidad y productividad de ellas, existiendo un capataz por cada 60 Ha de fruta (y por 50 trabajadores en uva de mesa).
- En la empresa mediana grande existe un administrador general con dos jefas (de campo y de packing). De la jefa de campo dependen 5 supervisores, cada uno de los cuales supervisa a 10 – 12 trabajadores.
- En la empresa grande los capataces son técnicos agrícolas, en la mediana los supervisores son trabajadores permanentes (10 – 11 meses por año) con experiencia.
- Concuerdan las empresas que supervisores y capataces no tienen una capacidad de control efectivo sobre los trabajadores de contratistas y éstos últimos tampoco tienen una estructura de supervisión, por lo tanto no existe una organización jerarquizada y sólo se pueden tomar decisiones laborales (ex – post) en función de resultados. Sí se aplican sanciones de advertencia y despido cuando se producen problemas con la calidad o el bajo rendimiento reiterado.



- Se concuerda en las empresas entrevistadas en que uno de los puntos flacos del manejo de personal radica en la planificación previa de las labores. En la empresa grande existe cierta planificación por el hecho que se está trabajando con el sistema Simapros, el que obliga a establecer guías de trabajo y a pactarlas con supervisores y trabajadores. En las otras, dada la alta rotación de los temporeros, se dificulta la planificación semanal o mensual y más bien se hace una asignación día a día del personal.

7.2.6 Determinación de necesidades de capacitación para trabajadores agrícolas de cosecha

La percepción más generalizada entre los empresarios es que existen restricciones importantes para llevar a cabo programas de capacitación, por 3 razones principales:

- La alta rotación de trabajadores temporeros en la mayoría de las empresas y por lo tanto el desestímulo para apoyar la capacitación de los que no se sabe si van a retornar. Una réplica a este argumento es que de toda forma hay trabajadores permanentes y de supervisión que si pueden ser capacitados.
- El bajo interés de muchos trabajadores por capacitarse porque su real aspiración es acceder a otros trabajos de mayor nivel y remuneración. Sin embargo, hay coincidencia en cuanto a que en las experiencias de capacitación, los asistentes en su mayoría lo valoran muy positivamente y en especial si esto implica diplomas o certificados.
- La carencia de instituciones o personas en el nivel local capaces de ofertar opciones de capacitación para trabajadores cosecheros, con contenidos adecuados y condiciones flexibles. A ello se une la crítica a las restricciones para acceder en estos casos a los beneficios del Sence. La reacción del Sence es que sí existen posibilidades de acceso para las empresas agrícolas, pero no se produce diálogo o comunicación entre las partes para hacer los ajustes del caso.

Las pocas experiencias exitosas de capacitación han sido en su mayor parte implementadas en y durante el propio trabajo de cosecha, con tutorías y monitoreos en campo durante períodos cortos (*job training*). Para personal de supervisión y administradores o gerentes, las opciones son más amplias, van desde los cursos y diplomas que manejan centros universitarios y técnicos, la formación permanente que proporcionan los centros de gestión o el uso de internet (*e – learning*).

El enfoque de capacitación por la demanda (y no la oferta) es una forma mucho más eficiente de reflejar y responder a las necesidades del sector laboral agrícola. Por ello metodologías como aquellas vinculadas a la certificación de competencias en la agricultura, que miden los conocimientos y conductas requeridas para desempeñar una función en forma competente y establecer las brechas con lo que sería un estándar óptimo o normal de la función, ofrecen muy positivas bases para organizar los contenidos de la capacitación.

El sistema de competencias distingue las funciones de evaluación, certificación y capacitación, las cuales son desarrolladas por organismos técnicos acreditados.

Igualmente potente es la metodología Simapro antes mencionada, mediante la cual se elaboran junto a los trabajadores las “Guías de Trabajo” y se establecen mediciones cuyos resultados son insumos para la retroalimentación.



Los organismos técnicos intermedios de capacitación (OTICs) en el medio agrícola son importantes, pero pocos de ellos trabajan con temporeros en cosecha. Uno de ellos (Agrocap) a través de sus convenios con Asoex y con Chilealimentos, ha logrado ampliar su área de influencia, particularmente en torno a Certificación de Competencias Laborales, BPA y Gestión de Predios Agrícolas.

Por otro lado, los organismos técnicos empresariales de capacitación (OTECs) se estima que ascienden a cerca de 100, dictando cursos de diversa naturaleza en el sector, pero pocos de ellos dirigidos a las labores de cosecha y para temporeros. Una de las que si aborda esta materia es Interfases.

Existe cierta coincidencia en cuanto a que las temáticas principales de capacitación para los trabajadores que intervienen en la cosecha de fruta serían las que se enuncian:

- Vínculos entre mercados finales y cosecha de la fruta (calidad, condición, precios, etc.).
- Indicadores de calidad para decidir la fruta a cosechar, dejar en el árbol, descartar, etc. (madurez, color, consistencia, calibre, homogeneidad, etc.). Manipulación de la fruta cosechada para conservar calidad antes de llegar a packing.
- Formación conductual para la organización de las labores y el trabajo en equipo, así como para los desempeños individuales.
- Higiene personal, de instrumentos y materiales; manejo de descartes y desechos; seguridad en las labores (manejo de tijeras, escaleras, pisos, etc.).

Para determinar las necesidades de capacitación parece necesario tomar en cuenta dos aspectos que se encuentran íntimamente relacionados, pero que es necesario distinguir, para subrayar la importancia de ambos.

El primero se refiere a la capacitación entendida como el adiestramiento para ejecutar en mejor forma las tareas de acuerdo a estándares establecidos. Sobre el particular, existen diagnósticos que dan cuenta de las necesidades específicas en los diferentes rubros en las Regiones consideradas y el tema ya ha sido abordado.

El segundo, apunta a realizar un conjunto de actividades que lleven a valorar la actividad del trabajador temporero y al temporero como persona. Es un hecho que la valoración social de esta actividad es muy baja, sobre todo en los sectores donde se encuentran los jóvenes, de ambos sexos, que constituye la base de la posible oferta laboral para el trabajo de la fruta.

Esta baja valoración social, tiene su base objetiva, en muchos casos en el exceso de trabajo físico, en lo prolongado de las jornadas, en las precarias condiciones de trabajo y en los niveles salariales que predominan en el sector.

Sin embargo, la hipótesis que se plantea es que aún cuando estos problemas sean resueltos la valoración social que tiene la juventud hacia el trabajo agrícola en general y hacia el trabajo de temporada en particular, se podría mantener.

La evidencia de este hecho radica en que los jóvenes prefieren trabajar en el comercio y en el sector servicios de ciudades intermedias y pueblos con condiciones de trabajo y de salarios similares y a veces inferiores, a las que se ofrecen en la fruticultura, pero que les resulta más atractiva y la prefieren.



El punto que debe ser abordado es un tema más bien de carácter valórico – simbólico. Por lo menos se propone avanzar en dos pistas de reflexión. Por un lado, difundir en este sector de jóvenes la importancia que tiene la actividad en términos del país, la Región y su localidad y el rol fundamental que juega el trabajo en este proceso. Destacar que no hay otra actividad que genere tanto trabajo como la fruticultura y que ello debe significar una dignificación del trabajador parece un aspecto importante.

Dentro de esta línea, el tema de la valoración, cuya condición previa es lograr condiciones adecuadas de trabajo y de salario, pero que ellos no bastan – el tema de la identificación y del sentido de pertenencia debe ser resaltado. En este sentido las prácticas de fidelización de los trabajadores temporeros pueden jugar un papel muy importante en esta dirección.

Todo lo anterior, debe ser considerado al momento de plantear alternativas para resolver el problema de la escasez de fuerza de trabajo que ya se ha manifestado.

Este conjunto de preocupaciones se deben enfocar en una perspectiva más amplia, que trasciende el ámbito de los trabajadores temporeros y que debería abarcar a la empresa en su conjunto. Introducir por ejemplo, dentro de los programas de capacitación, temas como estrategias de Gestión basadas en los principios de la Responsabilidad Social Empresarial, que tengan como blanco al conjunto de la empresa, puede ser un avance significativo. Estos temas no solo deberían ser tratados en un nivel conceptual, sino a través del análisis de experiencias cercanas que tengan sentido para los participantes en las actividades de capacitación.

Al respecto se puede mencionar el ejemplo de la actividad desarrollado por la Consultora VINCULAR¹⁷ que en conjunto con ASOEX ha prestado asesoría de planificación estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial en la “Adopción de la Responsabilidad Social Empresarial en la Pequeña y Mediana Empresa en Chile”, terminando con el mito que la RSE sólo puede ser implementado en las grandes empresas.

Este proyecto tiene como objetivo incrementar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas chilenas, a través de la incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial en las estrategias de negocios, a fin de maximizar sus beneficios privados y sociales. Hay dos dimensiones de la RSE que resultan especialmente pertinentes para avanzar en la valoración e identificación de los trabajadores con la actividad frutícola:

- a) la consideración especial hacia los temas laborales que van más allá de lo contemplado en la Ley, y
- b) las acciones que puedan realizarlas empresas frutícolas junto a las comunidades, que pueden corresponder a los lugares de residencia de temporeros.

La posibilidad de ubicar los programas de capacitación en este tipo de contextos más amplios es un desafío mayor para este tipo de iniciativas.

¹⁷ Consultora dependiente de la Universidad Católica de Valparaíso, que tiene un interesante trabajo con MIPYMES frutícolas como resultado de un Convenio con ASOEX.



7.2.7 Elaboración de Programa de Capacitación

Los trabajadores de cosecha de fruta serían capacitados en torno a los temas que se priorizan en el punto 4.6, siendo la metodología, la de capacitar haciendo o en el transcurso de los trabajos (“*job training*”) la que ha demostrado mayor aceptación y mejores resultados.

Además, como ha sido dicho, la capacitación vinculada a las brechas identificadas en los Proyectos de Certificación de Competencias Laborales (brechas entre trabajadores, y entre estándares y rendimientos reales) responde muy certeramente a las demandas objetivas.

Igualmente Simpros u otra equivalente, que establezca pautas de trabajo entre trabajadores y empresas (administradores), bajo la tutoría de un especialista y con posterioridad evalúe niveles de cumplimiento de pautas, complementadas por análisis y charlas relativas a la organización del trabajo y temas conductuales relacionados a lo laboral, son otra modalidad de capacitación integral de alta eficiencia.

Hay otras materias que hemos denominado “intangibles” y que parece importante abordar en los programas de capacitación, como la valorización social del trabajo y la fidelización de la fuerza de trabajo, que se profundizan a continuación:

7.2.8 Valoración social del trabajo frutícola

Es necesario abordar el tema de la escasez de fuerza de trabajo que enfrenta la fruticultura de una manera integral. Si bien es cierto que el tema de los niveles de salario y las condiciones de trabajo son muy importantes para atraer potenciales trabajadores, ello es necesario, pero no resulta suficiente.

Hay un tema de valoración social de la actividad que es necesario tomar en cuenta. Para sectores muy amplios de la juventud, que incluye a aquellos que viven en entornos rurales, el trabajo de temporero en la agricultura y en la fruta en particular, tiene una valoración social extremadamente baja. Ante la alternativa de trabajar en ocupaciones menores que se desarrollan en otros sectores como comercio o servicios, aún con salarios más bajos a los que se ofrecen en las cosechas, los jóvenes van a preferir estos otros trabajos. Pensar que hay un rechazo solamente por factores como salario o a las condiciones de trabajo (grado de esfuerzo físico), es una manera parcial de abordar el problema.

El tema de la valoración social, tiene que ver con el sentido de pertenencia, con la identidad, con el clima de trabajo, con el tipo de relación personal que se establece, etc. Esta valoración es el resultado de la combinación de este conjunto de factores, donde se debe incluir no solo el comportamiento del empresario, sino del conjunto de personas que forman la empresa, especialmente la planta directiva y los mandos medios. Estos aspectos que pueden resultar “intangibles”, tienen una importancia decisiva. Por otro lado, se debe avanzar en transmitir el conocimiento sobre la importancia que tiene la actividad y lo determinante que resulta el trabajo en el producto final. Ello también contribuye a elevar la valoración social del trabajo temporero de la fruta.

Finalmente, interesa destacar que muchos de estos “intangibles” tienen un costo cercano a cero, pero que su importancia tiene un valor muy significativo.



7.2.9 Fidelización de la fuerza de trabajo

La necesidad fidelizar a los temporeros es una necesidad creciente de las empresas. La rotación permanente de trabajadores excluye a los temporeros más calificados, quienes efectivamente mantienen continuidad en las empresas donde trabajan de año en año. Esta realidad es reconocida por los empresarios, quienes han diseñado diferentes mecanismos para asegurar la continuidad. En esta perspectiva la especialización de la fuerza de trabajo tiene sentido, puesto que se trata de una inversión que luego podrá ser aprovechada para beneficio de la misma empresa. Además la capacitación durante los “meses azules” resulta pertinente para la ocupación del tiempo efectivamente disponible por parte de estos trabajadores.

Por lo tanto, la continuidad de los mismos trabajadores en las empresas con actividades de capacitación en los tiempos cuando no hay labores, efectivamente pueden incrementar la productividad del trabajo.

7.2.10 Alternativas de certificación de competencias laborales

Como se ha explicado en el punto 2.3, el Programa Chile Califica ha certificado a cerca de 20 mil trabajadores del sector alimentario y 5 mil de ellos al interior del sub – sector frutícola (huertos y packing). Existen convenios entre Fundación Chile y Asoex, así como con Chilealimentos, que están ampliando estas certificaciones, pero además hay otros certificadores autorizados por Chile Califica que pueden cumplir esta función porque están reconocidos.

La mayoría de los trabajadores certificados corresponden a mandos medios y obreros permanentes (tractoristas, supervisores, aplicadores de fitosanitarios, operadores de riego tecnificado). Además, casi todos ellos laboran en empresas relativamente grandes dedicadas a la vitivinicultura y fruticultura de exportación.

Aunque teóricamente la puerta está abierta para todos los trabajadores hay barreras de entrada relacionadas con los costos de la certificación, la rotación de empresas y empleos de los temporeros y la falta de incentivos diferenciadores por parte de la mayoría de las empresas agrícolas para aquellos que han sido certificados. Por lo anterior, las alternativas de certificación teóricamente muy amplias, se estrechan a unos pocos.

Una opción interesante se presentaría si los contratistas profesionales se masificaran, lo que daría pie al empleo de trabajadores especializados y certificados. Otra alternativa que dinamizaría el sistema se daría si Sence generara un programa especial de certificación para las Pymes, con algún tipo de incentivo económico.

7.2.11 Entrevistas a expertos laborales desde la perspectiva social

Los antecedentes que se presentan corresponden a la percepción que tiene dos especialistas, sedes una perspectiva social, en materia laboral. El primero, es un Ex Director de la Dirección del Trabajo, abogado, actualmente asesor principal en materias laborales de ASOEX.¹⁸ El segundo, es un profesor universitario, consultor de empresas en materias laborales, quien tiene una dilatada experiencia en temas laborales de la agricultura chilena¹⁹

¹⁸ Ver: Marcelo Albornoz S. en presentación “Regulaciones Laborales Actuales y sus Efectos en la Fruticultura Chilena, Santiago 2008. Además se puede consultar: WWW: albornozconsultores.cl

¹⁹ Ver: Manuel Saavedra Correa, Ingeniero Agrónomo, Asesor y consultor en temas laborales agrícolas, columnista Revista Infortambo. Académico, ha ejercido docencia en Universidad de Chile, Mayor, Central. Ex Presidente Colegio



Los antecedentes recogidos se presentan en los siguientes puntos:

- Sistema de contratación
- Organización del trabajo interior de las explotaciones
- Experiencias de capacitación y competencias laborales

a) Sistema de contratación

Con respecto al sistema de contratación, de acuerdo a Manuel Saavedra, en la legislación chilena existen tres posibilidades de contratación:

- De plazo Indefinido
- Por Faena o Labor Determinada, y
- Por Plazo fijo

En el mundo agrícola se presenta mayormente la primera opción para trabajadores agrícolas de temporada y la segunda opción para los trabajadores de “planta o permanentes”. La tercera, “de plazo fijo”, es muy poco usual, derivado de las complicaciones legales que resultan de su “renovación”, porque a la segunda renovación se convierte automáticamente en “contrato de tipo indefinido”, lo cual implica que ante un término de contrato, habrá que pagarle una indemnización al trabajador por el “mes de aviso”.

Además, conforme a las modificaciones del Código del Trabajo, es posible suscribir los tres tipos de contratos, tanto en la modalidad de “jornada completa” como en la opción de “jornada parcial”, entendiéndose ésta como aquella que tiene una igual o duración inferior a 2/3 de la jornada completa (igual o menor de 30 horas semanales). Esta modalidad de contrato por jornada parcial se está recién incorporando para tareas de pocas horas, tales como el inicio de las cosechas, en las cuales en los parking aun no hay suficiente fruta para trabajar jornada completa.

De acuerdo a sus estimaciones más del 80% de los trabajadores agrícolas se encuentran bajo el tipo de contrato “faena o labor determinada”, incluso muchos trabajadores que están por períodos muy largos en la misma empresa, debido a que continuamente les finiquitan en contrato vigente (por haber concluido la faena que le dio origen, por ejemplo, se terminó la cosecha) e, inmediatamente le contratan por la nueva tarea, por ejemplo, por poda.

Esta clase de trabajadores (“temporeros permanentes”), en su opinión, son de una presencia muy masiva y tienen las siguientes características:

- Son trabajadores agrícolas que desempeñan distintas labores,
- Están contratados bajo la modalidad “faena determinada”,
- Se desempeñan a lo largo de todo el año, habitualmente en la misma empresa,
- Poseen contrato con previsión, siendo afectados únicamente en la posibilidad (remota porque pocos lo obtienen) de ser indemnizados por “años de servicio”,
- Cada cierto tiempo (normalmente luego de cumplir seis (6) meses, concurren a cobrar el “seguro de cesantía”, no teniendo conciencia de la posibilidad de “ahorro” de dichos fondos,
- Algunos empleadores desconocen que los sucesivos contratos por faena determinada no generan la continuidad para transformarlos en “indefinidos”, por lo cual, para

de Ingenieros Agrónomos. Si bien el profesor Saavedra es Agrónomo, su práctica profesional y su quehacer académico lo sitúan fundamentalmente en el área social.



“prevenir” ese riesgo, dejan sin empleo al temporero por uno o dos meses, teniendo éste que buscar trabajo en otros lados,

- Curiosamente, al consultarles a varios de estos trabajadores, si prefieren “un contrato de planta”, manifiestan no querer estar con contrato “permanente” porque les quita capacidad de negociación, especialmente de tarifas cuando las labores son a trato.
- Normalmente todos los hombres desean laborar con un contrato formal, mientras que muchas mujeres prefieren hacerlo “sin papeles” porque son cargas familiares o bien reciben asistencia municipal. Existe la fundada creencia que esos beneficios se pierden al registrar unas pocas cotizaciones.

En el mundo agrícola, la nueva legislación respecto de igualar el salario base al ingreso mínimo no tiene mayores consecuencias porque siempre se ha “garantizado” el ingreso mínimo, aun cuando en la mayoría de los casos se pague a trato. Por ejemplo, se ha pactado un trato de \$100 por kg. Como el salario mínimo diario es de \$5.300, el trabajador debería hacer 53 kg para igualarlo. Si hace menos, la empresa de todos modos garantiza el salario mínimo, porque no puede pagar menos (salvo que la relación sea informal).

Una consecuencia que si está teniendo efectos inmediatos y preocupantes es que los domingos (“semana corrida”) se pagaban a salario mínimo (\$5.300), mientras que ahora deberá pagarse sobre la base de lo ganado en la semana, lo cual incrementa los costos en dos ámbitos: el mayor costo administrativo de control y cálculo y, el mayor costo medio de los trabajadores.

La forma de remunerar es habitualmente a trato (tantos pesos por unidad realizada), lo cual es deseado por muchos trabajadores porque en ocasiones les permite obtener remuneraciones muy atractivas (en la zona central se han conocido casos de trabajadores que obtienen hasta \$400-500 mil mensuales en labores a trato, aunque lo “normal” es que obtengan una remuneración líquida del orden de \$180-220 mensuales.

A continuación se presentan los principales problemas que plantean los empresarios para dar cumplimiento a las normas laborales en la contratación.

Problemas

Por otra parte, cuando se les consulta a los empresarios frutícolas cuales son los principales problemas que tienen para el cabal cumplimiento de la legislación laboral, señalan los siguientes:

- Normas no se ajustan a la realidad del sector 51 %
- Falta de orientación de autoridades 19 %

Fuente: Albornoz Consultores. Presentación Regulaciones Laborales actuales. 2008.

Como se puede apreciar, el tema ya reiterado de la inadecuación de la legislación laboral a las particularidades de la producción frutícola aparece con fuerza. No es menor la percepción que tienen sobre la falta de orientación y apoyo por parte de las autoridades.

En referencia al tema de la organización del trabajo en las empresas, un primer problema se refiere al sistema de control de asistencia de los trabajadores. De acuerdo a un estudio de Albornoz un 83% de los empresarios estima necesario autorizar un sistema especial para



controlar la asistencia. Cuando se pide profundizar en las razones que explican la necesidad de un "sistema especial" indican las siguientes razones:

- Inexistencia de un sistema adaptado al sector 38 %
- Falta de colaboración de los trabajadores en el uso del registro existente en la empresa 35 %
- Falta de supervisión por parte empresa 17 %

Fuente. Albornoz op. citada.

Este tema, a simple vista de muy fácil resolución, persiste en el tiempo a pesar de existir un amplio acuerdo en abordarlo. El mantenerlo es fuente de problemas no menores cuando los inspectores del Trabajo visitan los predios.

Otro problema que se destaca, muy vinculado con el anterior es el problema para mantener la documentación laboral en los lugares de trabajo, como lo exige la legislación. Los principales problemas para atender esta exigencia son:

- No contar con personal suficiente para mantener la documentación 62 %
- Documentación se encuentra en oficinas externas a la empresa 23 %
- No existen condiciones físicas para mantenerlos 15 %

Fuente. Albornoz op. citada.

El tema de las horas de trabajo más allá de la jornada (máximo de dos horas) en un problema se manifiesta como una de las principales limitaciones que tiene la legislación actual. Sin embargo, se suponía que se trataba de un problema solamente legal y, por lo tanto formal. Por ello, resulta interesante constatar que el principal problema que declaran los empresarios en la posibilidad de pagar horas extras a los trabajadores de temporada son:

- Negativa de los trabajadores a trabajar horas extra 66 %
- Formas de registro de horas extra 24 %
- Duración máxima de 2 horas diarias 6 %

Fuente. Albornoz op. citada.

Entonces se podría plantear que más allá de las razones formales habría que buscar incentivos para motivar a la fuerza de trabajo a interesarse a trabajar jornadas extraordinarias

Cuando se plantean las principales alternativas aplicables a las horas extra, que como se ha planteado, son fundamentales en algunos periodos especiales como cosecha, embalaje, embarque, etc. los empleadores señalan las siguientes:

- Alargar la jornada en periodos críticos 66 %
- Aumentar el recargo legal actual 20 %
- Eliminar el pacto de horas extras 12 %

Fuente. Albornoz op. citada.



Como se puede apreciar el tema de la extensión de la jornada de trabajo uniforme a lo largo de todo el año, es un tema que debe ser encarado, tanto desde el punto de vista legal, como de los incentivos para que se vuelva atractiva para los trabajadores.

b) Organización del Trabajo al Interior de las Empresas²⁰

De acuerdo a la visión de Manuel Saavedra, en general, las empresas agrícolas, especialmente las de los rubros hortofrutícolas y semillas, que poseen una alta fluctuación de demanda en mano de obra; no poseen estructuras de “Departamentos de Recursos Humanos” en el sentido que se entienden en las empresas más urbanas o de servicios.

El Departamento de Recursos Humanos en las empresas agrícolas, en la mayoría de los casos se limita a una o pocas personas encargadas del proceso administrativo de la documentación laboral (contratos, imposiciones, libros de asistencia, liquidaciones de sueldos, certificados de vacaciones, entre otros varios “papeles” exigidos por la legislación vigente).

En la mayoría de las pequeñas empresas (menores de 50 ha plantadas de frutales), el encargado del huerto (administrador o jefe de campo) efectúa el reclutamiento, selección (casi nula) y declaración de las condiciones del contrato. Luego los trabajadores son instruidos y puestos a trabajar.

La “parte administrativa” solicitará los antecedentes de los trabajadores “contratados”, quienes una vez puestos a trabajar, no siempre proporcionan o disponen de todos los datos, por ejemplo el N° de RUT, nombre completo, afiliación previsional, etc. Al no contar con estos datos, no se pueden escriturar los contratos dentro del plazo de cinco (5) días corridos que indica la legislación, por lo cual se inicia en falta. Justamente una de las peticiones de la “mesa agrícola” es ampliar los plazos permitidos para disponer del contrato escrito.

Debido a la alta rotación de trabajadores de temporada, es habitual encontrarse en todos los predios con una o más de las siguientes situaciones:

- Trabajadores sin contrato a pesar de tener más de cinco (5) días en la empresa,
- Trabajadores que asistieron unos pocos días (menos de cinco) y no aparecieron más, acercándose sólo a fin de mes e incluso después, a reclamar sus “días trabajados”,
- Trabajadores que nunca entregaron todos sus datos personales,
- Trabajadores que entregaron mal sus datos personales,
- Trabajadores que no desean formalizar el contrato porque perderían beneficios sociales (tarjeta CAS, cargas familiares en la municipalidad, pensiones de invalidez, pensiones de gracia, etc.),
- Trabajadores menores de 18 años que cuentan con permiso de sus padres para trabajar (si la empresa lo exige), pero que hace tiempo que han abandonado sus estudios escolares (exigencia establecida desde el 2007). Esto es muy frecuente en madres y padres solteros.

La capacitación de los trabajadores en las tareas a realizar es muy elemental, por lo cual es muy habitual que en tareas de mayor complejidad, los resultados sean malos, afectando la productividad de la empresa. Tareas de relativa complejidad son: podas, raleos de frutos, polinización, arreglo de racimos, regulación de carga, etc.

²⁰ Tanto este punto como el siguiente se basan en entrevista al Prof. Saavedra



Debido a que el encargado del huerto tiene un escaso tiempo y muchas tareas, la actividad de “reclutamiento” la hace mal o tarde, por lo que ha surgido desde hace ya casi dos décadas, las figuras de “enganchador” o del “contratista”:

Enganchador: Su función es captar personal para una determinada labor para un predio o empresa específica. Normalmente cobra una tarifa fija por trabajador “enganchado”. El trabajador depende contractualmente de la empresa.

Contratista: Este actor asume la responsabilidad de ejecutar la labor y cobrar una tarifa por ello. Para realizar la labor contrata (la mayor de las veces en forma muy precaria) a trabajadores dependientes, con los cuales efectúa sus labores. Si los trabajadores son poco calificados, existe la alta probabilidad que tenga bajo desempeño, bajas remuneraciones y un resultado para la empresa de alto costo, no sólo por el pago directo, sino también por los efectos en todo el proceso productivo.

Una figura central dentro de la organización agrícola de la mayoría de las empresas agrícolas medianas y pequeñas es el cargo de “secretaria agrícola”²¹ (empresas del orden de 70-50 hectáreas o menos). La persona que cumple este cargo normalmente es la responsable de toda la parte “administrativa” de la empresa, entendiéndose como tal el llevar, procesar y guardar registros de todo tipo, cumplir con los trámites y documentación laboral (contratos, cartas aviso, pactos escritos de horas extras, etc.) y bancaria (saldo en cuenta corriente, documentos por pagar, documentos por cobrar), documentos tributarios (emitir guías de despacho, emitir facturas, recibir y registrar dichos documentos), calcular y efectuar pagos (pagos previsionales, cuentas por pagar, IVA, etc.).

Lo singular del cargo es que esta funcionaria (normalmente el cargo es ejercido por mujeres, aunque se verifican hombres en una proporción aproximada de 1:8 – 1:10), pocas veces tienen capacitación y educación formal en la materia, obteniendo sus conocimientos por el ejercicio del cargo, ya sea como ayudante en un inicio o bien, porque se les puso en dicho cargo y una persona con mayores conocimientos les guió en el primer tiempo (nunca menos de un año).

c) Profesional agrícola de temporada

Un hecho poco destacado en la organización del trabajo agrícola es la existencia cada vez mayor del “profesional agrícola de temporada”. Se trata de un técnico o profesional con título de educación superior, requerido para algunas labores especializadas y de temporada, tales como “contraparte SAG”, “control de calidad”, “encargado de BPA”, “Jefe de Packing”. Es tal el establecimiento de este cargo, que el propio SAG tiene dependientes temporeros para ejercer algunas de sus actividades de fiscalización.

La precariedad de los contratos en este segmento es mayor que en el caso de los trabajadores agrícolas de temporada, derivado a que estos normalmente poseen un contrato de “prestación de servicios a honorarios”, aunque en la práctica poseen dependencia, cumplen horarios, reciben órdenes e instrucciones, etc., todo lo cual configura la plena existencia de una relación laboral.

²¹ Esta es una figura que ha sido diseñada por Manuel Saavedra, a quienes les ha impartido aproximadamente 10 cursos en los últimos años. Se trata de jóvenes egresadas de la enseñanza media o incluso contadoras auditoras que tienen una amplia experiencia, que solo requieren una estandarización en materias laborales y tributarias.



d) Capacitación

Las empresas con mayor visión moderna, emplean los recursos del SENCE para capacitar a sus recursos humanos en un sentido de “beneficio”. El trabajador siente y es efectivamente un beneficio el que asista a un curso de capacitación, derivado de que el “vale más” si posee un carné de “aplicador de plaguicidas”, “tractorista”, u otra calificación propia de las labores agrícolas.

Una queja habitual de algunos trabajadores es que la mayor parte de la capacitación “se la llevan los administrativos”, lo cual tiene mucho sentido derivado de algunas materias:

- a) la normativa que regula a las empresas posee frecuentes y variadas modificaciones en materia laboral, tributaria y/o comercial,
- b) Los trabajadores administrativos están más informados de las ofertas de capacitación vía SENCE y valoran altamente el tomar este tipo de actividades,
- c) Los trabajadores administrativos saben la normativa SENCE, sus límites, alcances y trámites a efectuar. Incluso en la mayoría de los casos tienen un conocimiento superior a administración superior (administradores, gerentes, propietarios),
- d) Existe una escasa oferta de actividades de capacitación para trabajadores “manuales”, tales como “selección y calibración de fruta”, “poda de...”, existiendo una más abundante oferta de temas de lápiz y pizarra (“actualización de normas...”),

En general, las empresas son reactivas a la oferta y no a un plan sistemático de programa de capacitación. Además, hay que considerar que los montos consignados por capacitación no son muy elevados, tendiendo además un costo financiero efectivo al tener que pagar “hoy” y “recuperar” recién en abril de año siguiente, lo cual siempre complica a las PYMES.

7.3 Productividad laboral

7.3.1 Estudio de productividad laboral

El estudio de productividad laboral consiste en conocer cuáles son los factores que explican la productividad, determinar un potencial del trabajador, la distribución de productividad, estratificar a los trabajadores.

En general se realizan tres tipos de mediciones para las diferentes labores: Análisis de Productividad, Estudio de Tiempo y Movimiento y Estudio de Clima Laboral.

Para realizar la medición de productividad se siguieron dos mecanismos:

1. Primero se optó por contar con la información diaria de rendimiento de cada trabajador, para esto se digitalizó el total de información de cada trabajador para su posterior análisis.
2. Además se realizó levantamiento de información en terreno en períodos horarios, para identificar comportamientos dentro del día.

Además se debe saber que se tomaron varias variables para controlar los rendimientos, entre ellas se utilizaron: Día de la semana, Zona o cuartel, Cota de descarga, Pertenencia a contratista, Variedad, Características personales de los trabajadores, entre otras.



El estudio buscó relaciones entre las variables mencionadas y el rendimiento del trabajador, en la mayoría de ellas no hay un claro comportamiento de causalidad o dependencia. El detalle de esta información es comentado más adelante.

La metodología usada para realizar el estudio de Tiempo y Movimiento consistió en tomar en forma aleatoria a un individuo de cada cuartil (previamente clasificado el personal) y medir con cronómetros el uso efectivo de su tiempo por un período prolongado (al menos media jornada). Con esta información es factible clasificar sus labores y tipificar a cada grupo de trabajadores.

Para evitar la variabilidad de las zonas de cosecha, variedades de las especies, pendientes, temperaturas del día, entre otros, el rendimiento de cada trabajador se transformó en un índice comparable entre días. Esto se hizo dividiendo el rendimiento personal del trabajador, por el promedio del rendimiento del grupo completo de trabajadores para ese día. De este modo cada observación correspondía a un número cercano a 1, donde aquel trabajador que obtenía un 1 tenía un rendimiento justo en el promedio, mientras el que estaba por sobre el uno era mejor que el promedio y viceversa.

Los factores que explican la productividad laboral se clasifican en cuatro grandes categorías:

1. Clima, fisiología y geografía
2. Leyes laborales
3. Características del personal
4. Gestión de Operaciones y de Recursos Humanos.

Las dos primeras hacen relación a factores no controlables por la empresa, mientras que las últimas hacen referencia a la gestión de la empresa y del manejo del personal. La Figura 9 resume estos factores:

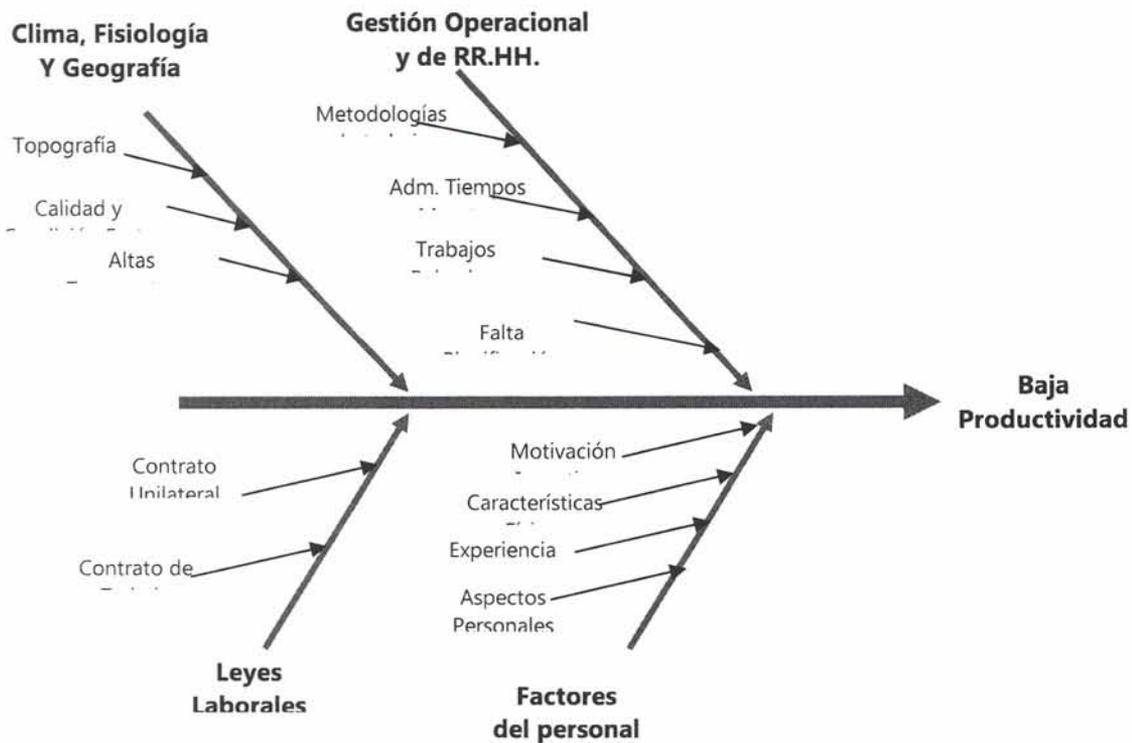


Figura 9. Diagrama de Ishikawa: Factores que influyen en la productividad laboral agrícola.

En este informe nos enfocaremos principalmente en los factores controlables por la empresa:

7.3.2 Características del Personal Agrícola

El personal agrícola ha cambiado con respecto a lo que se conoció hace algunos años. Hoy tiene la oportunidad de escoger si quiere seguir trabajando en la agricultura o se cambia a otro rubro como la construcción o el comercio. Según las encuestas realizadas por el Instituto Nacional de Estadística, la fuerza laboral agrícola ha disminuido desde un 15% a un 12% durante la última temporada. En términos absolutos se ha mantenido prácticamente constante la cantidad de trabajadores, siendo el pick en el año 1996 con 820 mil personas y su más bajo durante el año 2001. Esto supondría que no existe renovación del personal y que la escasez de mano de obra es un hecho, la cual sólo se mejorará incentivando a más grupos a entrar al área agrícola.

Se hace necesario conocer las características del personal para desarrollar planes de incentivos y mejorar la productividad de estos. A continuación detallaremos algunas conclusiones generales de estudios realizados por el departamento de Economía Agraria de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

- a) Edad: Se concluyó que la edad no es un factor que determine la productividad de los trabajadores. Por tanto, el proceso de selección no debe estar enfocado en las edades de los trabajadores.



- b) Experiencia: Los trabajadores con más experiencia tienen mayor productividad. Por lo tanto, el proceso de selección debe estar enfocado en la experiencia o entregar algún tipo de incentivo por volver la próxima temporada.
- c) Estatura: Al analizar la estatura se obtuvo que no existe una relación entre esta y el nivel de rendimiento del personal.
- d) Escolaridad: Los años de educación se midieron y se clasificaron por nivel de rendimiento. Se obtuvo que la escolaridad no es un factor relevante en la productividad.

7.3.3 Marco lógico y directrices para el trabajo con huertos frutícolas

El estudio se focaliza en las labores de cosecha porque estas concentran la mayor demanda relativa de mano de obra y durante su transcurso se producen los períodos de mayor escasez, en particular entre la V y VII regiones cuando está en su apogeo la cosecha de la mayoría de las frutas (trimestre Diciembre – Febrero).

En los trabajos de campo existe una secuencia lógica que es generalizada para prácticamente todos los frutales y que puede resumirse así:

- Establecimiento del huerto (diseño, preparación de suelos, plantación, etc.)
- Podas de formación
- Fertirrigación huerto en formación (Agosto – Abril).
- Aplicación de fitosanitarios.
- Manejo de follaje y raleos huerto en formación
- Podas de producción (Junio – Julio)
- Amarres
- Aplicación herbicidas (varias: Agosto – Abril)
- Fertirrigación de huerto en producción (Agosto – Abril)
- Aplicación fitosanitarios (varias: Noviembre – Marzo)
- Desbrote, deshoje, formación racimos (Octubre – Diciembre)
- Raleo (Noviembre)
- Amarre racimos (Diciembre - Enero)
- Cosecha (Diciembre – Marzo)
- Revisión Calidad
- Transporte a packing

En berries así como en ciertos carozos (cerezas), la cosecha puede implicar la mitad o más de los costos totales de mano de obra del cultivo, aunque en general el rango frutícola es del orden de 35 – 60%.

El análisis de las labores de cosecha y selección se ordenará de acuerdo a cuatro materias:

- La identificación y diagnóstico de las actividades desarrolladas en la cosecha
- Los perfiles y unidades de competencia elaborados por el Programa Chile Califica para la cosecha de frutales.
- El reconocimiento de los puntos críticos en la secuencia de tareas de la cosecha
- Construcción de mapas de actividades actuales y relaciones entre ellos durante la cosecha



7.3.4 Gestión Operacional y de Recursos Humanos

Dentro de la gestión de operaciones se evalúa los métodos de trabajo de los mandos medios, la administración de tiempos muertos, los trabajos rehechos y la forma de planificar las labores.

- Metodologías de mandos medios: Se entiende como mando medio al personal que dirige y controla el recurso humano de la empresa. Es crucial para el desarrollo eficiente del trabajo. Según estudios realizados por la Universidad, estos mandos medios no tienen la capacitación necesaria para desempeñar efectivamente su trabajo, no cuantifican la calidad del trabajo del personal, tampoco tienen incentivos para querer realizar mejor su labor. Se propone mejorar la metodología a través del diseño de su trabajo. La cual, debe incluir entregar las pautas y redefinir su supervisión, enfocándose a los trabajadores de mala calidad y disminuyendo sobre los de buena calidad. La entrega de pautas e inscripción del trabajador nuevo, se debe realizar con el fin de disminuir el tiempo en que los trabajadores esperan y para mejorar el entendimiento de la pauta.

Los problemas en la gestión del recurso humano se deben a: falta de selección de personal, falta de registro del rendimiento del personal, etc.

- Falta de Selección de personal: La actual escasez de mano de obra, hace casi imposible realizar un plan de selección. Sin embargo, si se cuenta con los mejores trabajadores se necesitarían menos y por tanto, el salario de estos podría ser mayor. Debe existir una política para desvincular a aquellos trabajadores que no son capaces de pagar su sueldo día a través de su productividad. O que no cumplan con las políticas internas de la empresa. Para esto, se hacen necesarios los registros de rendimientos.
- Falta de registro del personal: La carencia de registros afecta indirectamente la productividad del personal. Un registro continuo e histórico de información permitiría por un lado realizar un proceso de selección de personal que incluya las características personales, rendimientos históricos por labor y calidad del trabajo, como también realizar una planificación más eficiente en la asignación de trabajadores por zona de trabajo, especialmente en épocas de alta demanda de mano de obra.
- Administración de los tiempos muertos: El principal objetivo de esta área es lograr realizar todas las operaciones y actividades sin errores y con menor pérdida de tiempo posible. Todo con el fin de aumentar la productividad de los trabajadores. El tiempo muerto afecta directamente a la productividad de la mano de obra y llega a ser más de un 15% del total. Para contrarrestar y evitar estas pérdidas se sugiere lo siguiente:
- Entrega de Pauta de la Empresa: Actualmente las empresas entregan la pauta en la mañana (inicio de la faena), es una charla de 10 - 20 minutos aproximadamente, donde se plantean las reglas que tiene la empresa sobre el comportamiento de los trabajadores. Esta pauta debe ser entregada con anterioridad; para evitar la pérdida de jornadas de trabajo.
- Entrega de Pauta de la actividad: Esta pauta debería ser entregada por cada supervisor a la cuadrilla a su cargo, para mejorar la comprensión de ésta, al enfocarse en grupos más pequeños. La pauta debe ser específica y clara, para disminuir el tiempo empleado en ésta al mínimo y que sea comprendida por los trabajadores. Además, al utilizar grupos más pequeños, la comprensión de la pauta es mejor, con lo que se evitan tiempo muerto por trabajos rehechos. Se recomienda que sean los supervisores quienes entreguen esta pauta. Así, los supervisores debieran estar capacitados con actitudes de liderazgo y comunicación.



- Inscripción de los Trabajadores: Una vez que los trabajadores llegan al fundo por primera vez, deben inscribirse. Sin embargo, este proceso es ineficiente ya que para iniciar el trabajo deben inscribirse todos. Se propone que esta inscripción sea en terreno, mientras realizan el trabajo para disminuir el tiempo perdido por cuadrilla, además de lograr rescatar toda la información necesaria para la base por trabajador.
- Inicio y Fin de Actividades: Para reducir las pérdidas de tiempo en los inicios de las tareas (mañana y tarde) y finalizaciones de tarea (mañana y tarde), es necesario que tanto los trabajadores como los supervisores reciban bonos por cumplimientos de tareas para motivarlos a que hagan cumplir los horarios.
- Movilización: Cuando la gente debe trabajar en los cuarteles más lejanos se puede perder hasta 1 hora en moverse (durante todo el día) hasta el lugar. Es necesario para disminuir estas pérdidas, la existencia de un sistema de movilización dentro del fundo y que esté disponible todos los días de trabajo.
- Check List: Tener una lista con los insumos y herramientas que se utilizarán en la faena, para controlar que no haga falta ninguna en el momento de realizar la tarea y evitar así los tiempos muertos por este concepto.

7.4 Cosecha de uva de mesa y productividad

El presente estudio tuvo por objetivo determinar el nivel de productividad laboral en cosecha de uva de mesa.

Los objetivos específicos se resumen en:

- Diagnóstico de la situación actual.
- Estudio de productividad laboral en cosecha de uva de mesa

Para el cumplimiento de estos se realizó un estudio de tiempo y movimiento para el levantamiento de la información en terreno y se utilizaron herramientas de gestión de operaciones y de recursos humanos para el análisis.

7.4.1 Identificación y diagnóstico de actividades de cosecha uva de mesa

En general cada explotación y para cada especie frutal (e incluso por variedad), maneja un conjunto de actividades o labores de cosecha que pueden diferir en modalidades menores pero que tienden a un común denominador, el que puede exponerse así:

Actividades de cosecha en secuencia ordenada

- Planificación Cosecha
 - Determinación de fecha de inicio (medición madurez, azúcar, calibre, color).
 - Cuantificación requerimientos mano de obra. Definición de contratos y formas de pago. Contratación.
 - Cuantificación de materiales e instrumentos (escaleras, pisos, tijeras, bins, bandejas, etc.).
 - Organización de cuadrillas de corte, de limpiadores y revisores; de supervisores.
 - Definición de cuarteles y asignación mano de obra por cuartel y supervisor.
 - Determinación de criterios y pautas de trabajo con supervisores. Revisión de instrumentos y materiales de cosecha en bodega.
 - Transporte y distribución materiales en terreno.



- Confirmación de estructura y tarifas de tratos.
- Asignación de personal y distribución cuarteles
 - Explicación de criterios y pautas de trabajo, de supervisores a trabajadores.
 - Distribución de materiales e instrumentos de trabajo.
 - Asignación de hileras por cuadrilla y supervisor
 - Establecimiento de lugares y asignación a encargados de limpieza y supervisión.
- Inicio cosecha
 - Corte de frutas
 - Bajada de fruta y depósito en bandejas cosecha
 - Traslado de bandejas cosecha a pallets
 - Limpieza de suelos y recogida de desechos
 - Control de fruta cosechada por trabajador y/o cuadrilla
- Selección de fruta
 - Limpieza de impurezas, frutos deformes, hojas, etc.
 - Acumulación de bandejas con desechos en pallets especiales.
 - Ordenamiento de pallets con fruta limpia para revisión.
 - Registro de volumen cosechado y limpio por trabajador.
- Revisión calidad
 - Verificación de calidad
 - Integración de ticket o tarjeta de identificación del trabajador o cuadrilla, encargado de selección, por pallet (bandejas).
- Transporte a packing
 - Retiro de pallets y transporte
 - Retorno con envases vacíos y distribución en nuevos cuarteles.

7.4.2 Catálogo Uva de Mesa pre – cosecha

Las labores agrícolas de campo dieron origen a una nómina de perfiles ocupacionales principales, con sus respectivas unidades de competencia y actividades claves.

Al margen de la exigencia obligatoria que consiste en respetar las normas de higiene y seguridad se establecieron los siguientes indicadores sobre los cuales se mediría el desempeño:



Cuadro 33. Perfil ocupacional; Competencia laboral y Actividades claves.

Perfil Ocupacional	Unidades de competencia laboral	Actividades claves
Encargado manejo de frutales	- Realizar cosecha fruta	- Cosechar fruta - Seleccionar y depositar fruta
	- Realizar poda	- Preparar implementos y equipos - Podar manualmente - Completar poda
	- Realizar labores manejo follaje	- Deshojar frutales - Desbrotar - Realizar ortofilia
	- Realizar raleo	- Preparar equipos - Raleo manual
	- Operar riego tradicional	- Operar riego - Monitorear riego
	- Establecimiento de huerto	- Preparar implementos - Establecer árboles en huerto
Jefe Cuadrilla	- Instruir labores agrícolas terreno	- Entregar instrucciones - Orientar prácticas higiene y seguridad.
	- Controlar labores en terreno	- Registrar resultados laborales - Supervisar mantención serv. higiénicos.
	- Operar tractor e implementos	- Realizar mantención tractor - Conducir tractor
	- Distribuir cosecha material	- Trasladar recipientes cosecha - Distribuir y recoger recipientes
Tractoristas	- Aplicación de fitosanitarios	- Calibrar equipo - Aplicar productos
	- Preparación de suelos	- Preparar maquinaria - Operar tractor
	- Labores de siembra y plantación y raleo mecánico	- Preparar maquinaria - Operar maquinaria
Riego tecnificado	- Operar sistema riego	- Verificar equipos - Operar equipos - Concluir
	- Operar sistema fertirrigación	- Dosificar y aplicar fertilizantes - Concluir operaciones
	- Monitorear y controlar sistema de riego	- Monitorear y controlar casetas - Monitorear y controlar riego



		en terreno. - Reparaciones menores de sistemas de riego
Encargado de BPA	- Impartir y gestionar BPA	- Capacitar e inducir personal - Administrar registros y planillas
	- Controlar buenas prácticas	- Controlar normas de higiene, seguridad y leyes laborales. - Fiscalizar estado de instalaciones, infraestructura, maquinaria, etc. - Manejar y controlar señalética predial.
Operario aplicador de agroquímicos	- Aplicar con equipo de bombeo de baja presión.	- Preparar labores y mezclas - Operar bomba espalda
	- Aplicar con equipos bombeo de alta presión.	- Preparar equipos y dosificación - Aplicar agroquímicos

Fuente: Chilecalifica, Sence.

7.4.3 Actividades claves en cosecha fruta

a) Cosecha

- Verificar y disponer todos los implementos en buen estado: bancas, tijeras, recipientes y cajas de fruta y de desechos o descartes.
- Informarse acerca de instrucciones de cosecha: elección de matas a cosechar; parámetros de color y calibre de fruta requerida (retroalimentación en transcurso cosecha).
- Traslado al lugar asignado para cosecha
- Acomodo de cajas y recipientes de cosecha
- Utilización eficiente de implementos que facilitan cosecha: tijeras, capachos, pisos o bancas, etc.
- Selección de frutas con madurez, color, calibre y calidad fitosanitaria acordada.
- Verifica que fruta cosechada cumple parámetros técnicos y ausencia de enfermedades, manchas, etc.
- Informa de problemas reiterados encontrados en calidad de la fruta.
- Extrae frutas de las plantas, sin acumular, apretar o dañarlos.
- Las deposita cuidadosamente en el recipiente de cosecha
- Elimina los descartes y desechos, dejando la superficie de cosecha limpia.

b) Selección de la fruta

- Retira cualquier material vegetal indeseado (hojas, palos, bayas defectuosas, etc.)
- Verifica con el encargado o superior la fruta dudosa para tener certeza para cosecha de nueva fruta y para descarte.
- Deposita fruta limpia en recipiente adecuado en trasvasije cuidadoso sin dañarla.



- Se asegura que recipiente que va a packing lleve la fruta adecuada, la identificación (tarjeta, ticket u otra) y en cantidad suficiente, sin apretarla y evitando que sobresalga límite del envase.
- Maximiza homogeneidad de la fruta por envase (una sola variedad, madurez pareja, color y calibre uniforme, etc.).
- Limpia recipiente de cosecha, sin dejar desechos.

7.4.4 Metodología de Trabajo Cosecha Uva de Mesa

Las actividades que componen el proceso de cosecha se muestra en la siguiente figura:

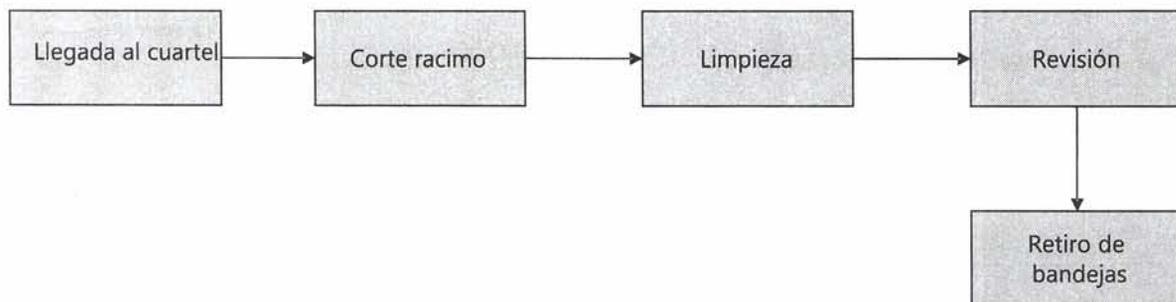


Figura 10. Descripción del proceso de cosecha.

La metodología de cosecha, consiste en realizar el trabajo a través de módulos, por lo general, de tres personas, pero variaba de uno a cuatro personas. Parte del grupo se dedica a cortar los racimos, mientras que el resto espera o acompaña a cortar racimos (no generando valor). Cuando existían suficientes bandejas para limpiar, se trasladaban a las mesas de trabajo (que estaban al comienzo de las hileras de los centros de cosecha). La limpieza bajo este método, comenzaba una hora luego del horario de entrada.

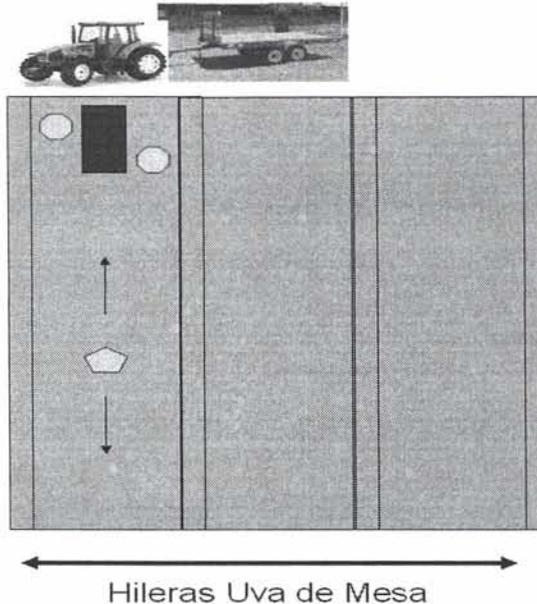
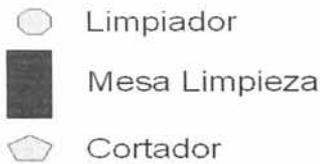


Figura 11. Representación trabajo en terreno.

Otra metodología, consiste en la asignación de una hilera o sobre-hilera a cada trabajador. Al comenzar la labor, el trabajador corta y limpia racimos.

- Llegada al cuartel: No se toma como una actividad directamente, pero se genera tiempos muertos por desplazamientos hasta el lugar de trabajo. En promedio, la llegada al cuartel ocurre 10 minutos después de la hora de entrada inicial.
- Corte de racimos: Para realizar la labor es necesario entregar la pauta de la actividad (principalmente calibre y color). Los módulos de trabajo se organizan y distribuyen tareas entre los integrantes, los cortadores se internan en la hilera con la carretilla y las bandejas de cosecha, luego hacen el viaje de regreso y dejan las bandejas con la uva cosechada en un pallet anterior a la estación de limpieza.
- Limpieza: Para realizar la labor es necesario entregar la pauta de la actividad, que incluye el calibre, unificar el color, y eliminar pudriciones. Los módulos de trabajo distribuyen las tareas entre sus integrantes, los limpiadores reciben las bandejas de cosecha y las limpian en la estación de limpieza, para luego dejar las bandejas limpias en un pallet posterior a la estación.
- Revisión: Existe un equipo de revisadoras que están encargadas de verificar la calidad de la limpieza. En caso de encontrar faltas a la pauta, piden la corrección a las limpiadoras. Una vez que verifican la calidad, traspasan las bandejas a un segundo pallet posterior a la estación de limpieza. Además están encargadas de dejar el registro del número del módulo y su identificación personal en Quality Control, que acompaña la bandeja.
- Retiro de bandejas: Esta actividad es realizada por un tractorista y 2 ó 3 coloseros. Los coloseros trasladan las bandejas del segundo pallet hasta el coloso y el tractorista es el encargado de trasladar todas las bandejas hasta el parking.



- Supervisión: Esta actividad es realizada por el Supervisor de cuadrilla. Se encarga de asignar las hileras, llevar un registro de las bandejas de cada módulo y de supervisar todas las actividades asociadas a la cosecha.

7.4.5 Actores involucrados en la cosecha de Uva de Mesa

El personal involucrado durante la labor de cosecha de uva de mesa observada en terreno corresponde a: Jefe de Campo, supervisores, trabajadores, tractoristas y coloseros.

Cuadro 34. Personal involucrado durante la labor de cosecha de uva de mesa.

Personal	Función Principal	Coordina con ...
Jefe de Campo	Supervisa el Proceso Completo de cosecha, controlando y dirigiendo al personal.	Supervisores y Administrador para el desempeño de la pauta y coordinación del personal
Supervisores	Supervisa el trabajo de un grupo de trabajadores.	Jefe de Campo, revisando el trabajo del personal, a través de un juicio subjetivo
	Registra la productividad	Jefe de Campo, usa unas libretas, para que sea traspasada a un cuaderno, de ahí a unas planillas y, finalmente se ingresa al sistema Pay Roll
Revisoras	Controla que el trabajo se esté realizando como la pauta lo señala.	Supervisores y Trabajadores Agrícolas.
Trabajadores Agrícolas.	Son los encargados de cortar y limpiar los racimos	Supervisor y Jefe de Campo, sigue las instrucciones de la pauta
Tractorista	Transporta el agua y pisos y la fruta cosechada.	Jefe de Campo y Supervisores
Coloseros	Cargan las bandejas revisadas al tractor.	Tractorista y Supervisor

7.4.6 Indicadores de Eficiencia

Los indicadores de eficiencia que se evaluaron durante la cosecha permitirán realizar comparaciones, simulaciones y sobre todo determinar espacio con el que se cuenta para mejorar la productividad del trabajador agrícola. Los indicadores se tomaron para la faenas de corte y limpieza para el método antes descrito.

a) Corte

Tiempo / Bandeja: Tiempo que se utiliza al cortar los racimos y llenar una bandeja. El corte consiste en tomar los racimos que cumplan con el calibre requerido y el color uniforme. En esta actividad, cada persona tiene un tiempo de producción promedio de 4:36 minutos por bandeja, con una desviación de 2:13 minutos.



Bandejas / Jornada. Cantidad de bandejas que realiza una persona durante la jornada de trabajo. El valor promedio diario es de 42 bandejas con una desviación de 19,1 bandejas.

b) Limpieza

Tiempo / Bandeja: Tiempo que se utiliza en limpiar todos los racimos de la bandeja. La limpieza consiste en eliminar las bayas que no cumplan con los requerimientos de color, calibre, o que tengan pudriciones. En esta actividad, cada persona tiene un tiempo de producción promedio de 5:32 minutos por bandeja, con una desviación de 1:30 minutos.

Bandejas / Jornada. Cantidad de bandejas que realiza una persona durante la jornada de trabajo. El valor promedio diario es de 42 bandejas con una desviación de 19,1 bandejas.

Con los actuales métodos de trabajados se determinó el potencial que puede realizar el promedio de los trabajadores. La siguiente tabla muestra estos resultados:

Cuadro 35. Potencial promedio de los trabajadores.

Actividad	Rendimiento Potencial (7,5 horas)	Rendimiento Potencial (9 horas)
Cosecha (bandejas / Persona)		
Promedio variedades	44	52
Flame Seedless	24	29
Thompson Seedless	53	63
Princess Seedless	39	47
Red Globe	39	47
Crimson Seedless	43	51

Con estos resultados se construyó el índice de eficiencia de mano obra, el cual se define como la razón entre la cantidad real de unidades que realiza una jornada y lo potencialmente obtenible por el trabajador dedicando todo su tiempo a trabajar (actividades productivas y contributorias) e indica cuánto personal adicional se está utilizando en cada una de las labores.

Cuadro 36. Tabla personal adicional utilizado.

Cosecha Paltas	Índice	Observaciones
Cosecha uva de mesa		
Promedio variedades	1,3	Se utiliza un 30% más de mano de obra.
Flame Seedless	1,2	Se utiliza un 20% más de mano de obra.
Thompson Seedless	1,3	Se utiliza un 30% más de mano de obra.
Princess Seedless	1,1	Se utiliza un 10% más de mano de obra.
Red Globe	1,0	No hay tiempos muertos.
Crimson Seedless	1,1	Se utiliza un 10% más de mano de obra.



7.4.7 Indicadores de grado de presencia de mano de obra agrícola de temporada

a) Rotación de Personal

El índice de rotación de cosecha se construye a partir de la información que entregan los campos bajo estudio. Explica principalmente los cambios en el número de trabajadores utilizados en labores de temporada.

La fórmula para calcular el índice toma los ingresos y salidas de trabajadores a labores de cosecha en un campo. Existe el criterio de definir que un trabajador es nuevo si no asiste por 2 semanas al trabajo y luego regresa.

A continuación se presentan la evolución diaria del índice de rotación para la cosecha. No se incluirán el primer y último día de trabajo, además se separa en temporada alta o baja según el nivel de producción. La temporada baja va desde el día 1 hasta el 10, la temporada alta desde el día 11 hasta el 28.

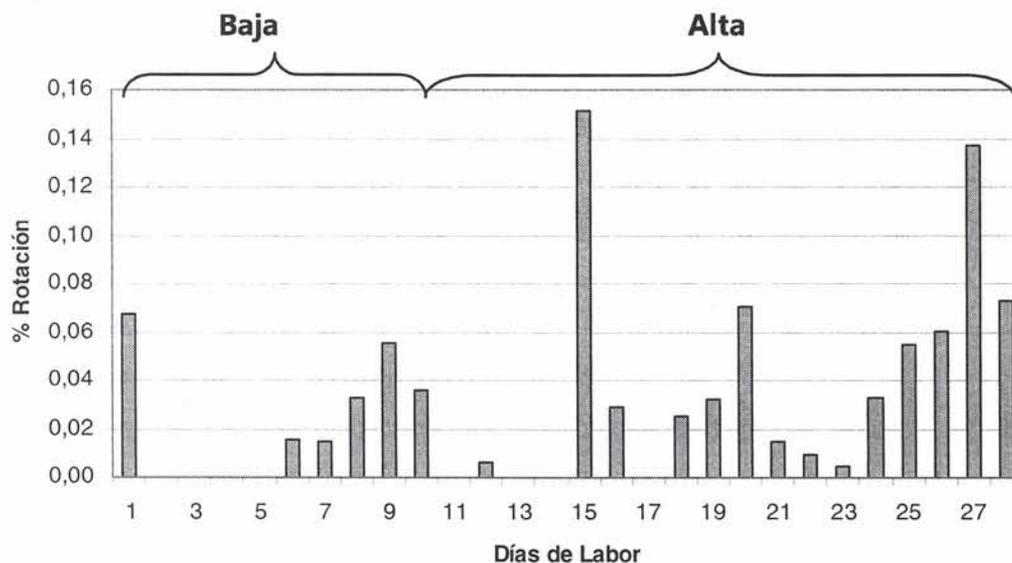


Figura 12. Índice de Rotación día en cosecha de uva de mesa.

Se observa que a finales de la temporada baja, existe un aumento del índice de rotación, debido principalmente a la preparación para la temporada alta, donde el requerimiento de mano de obra aumenta, esto se refleja también en el inicio de la temporada alta donde no existen cambios evidentes en el índice. A partir del día 15, hay un fuerte aumento en el índice, por las nuevas necesidades de trabajadores, luego se mantiene constante para los siguientes días. Finalmente, aumenta el índice hacia el final del periodo, donde comienza a decaer los requerimientos de mano de obra por el comienzo de una segunda temporada baja.

Como conclusión, la temporada alta presenta el mayor índice de rotación, debido al ingreso de nuevos trabajadores y posteriormente a la salida de éstos.



b) Asistencia del Personal

Permite evaluar la fidelidad de los trabajadores por la empresa en la actividad de cosecha calculando el porcentaje de asistencia versus el porcentaje de trabajadores. Se observa que solo el 15% del personal asiste a todo el proceso, y sobre un 80% de los trabajadores, asiste más del 65% de los días.

El proceso de cosecha se inicia y se mantiene con un promedio de 60% de asistencia. Finalmente, como el resto de las labores, el número de trabajadores disminuye hacia el término del periodo.



Figura 13. Cantidad de personas durante la cosecha.

7.4.8 Análisis de productividad

Para estimar la distribución de la productividad, se calculó el promedio del índice para una persona de cada módulo (sólo una persona puesto que el resto del módulo tiene el mismo comportamiento), y a continuación se procedió a multiplicar cada valor por el promedio. Luego, a partir de estos valores se realizó la distribución de la productividad.

Al agrupar a los trabajadores en cuartiles, en base al mismo índice, y considerando todas las variedades, se tiene la siguiente productividad promedio.

Cuadro 37. Estratificación por productividad.

Cuartil	Bandejas/JH
Q1	29,7
Q2	35,9
Q3	41,3
Q4	57,6

Al comparar estos promedios, se observa que los mejores trabajadores son casi dos veces más productivos que los trabajadores más lentos. Sin embargo, si se comparan al mejor con el peor de los trabajadores, se tiene que el mejor es en promedio 2,8 veces más productivo que el más lento.



7.5 Cosecha de carozos y productividad

El presente estudio tuvo por objetivo determinar el nivel de productividad laboral en cosecha de cerezos.

Los objetivos específicos se resumen en:

- Diagnóstico de la situación actual.
- Estudio de productividad laboral en cosecha de cerezos

Para el cumplimiento de estos se realizó un estudio de tiempo y movimiento para el levantamiento de la información en terreno y se utilizaron herramientas de gestión de operaciones y de recursos humanos para el análisis.

7.5.1 Identificación y diagnóstico de actividades de cosecha de cerezos

En general cada explotación y para cada especie frutal (e incluso por variedad), maneja un conjunto de actividades o labores de cosecha que pueden diferir en modalidades menores pero que tienden a un común denominador, el que puede exponerse así:

Actividades de cosecha en secuencia ordenada

- Planificación Cosecha
 - Determinación de fecha de inicio (medición madurez, azúcar, calibre, color).
 - Cuantificación requerimientos mano de obra. Definición de contratos y formas de pago. Contratación.
 - Cuantificación de materiales e instrumentos (escaleras, pisos, tijeras, bins, bandejas, etc.).
 - Organización de cuadrillas de corte, de limpiadores y revisores; de supervisores.
 - Definición de cuarteles y asignación mano de obra por cuartel y supervisor.
 - Determinación de criterios y pautas de trabajo con supervisores. Revisión de instrumentos y materiales de cosecha en bodega.
 - Transporte y distribución materiales en terreno.
 - Confirmación de estructura y tarifas de tratos.
- Asignación de personal y distribución cuarteles
 - Explicación de criterios y pautas de trabajo, de supervisores a trabajadores.
 - Distribución de materiales e instrumentos de trabajo.
 - Asignación de hileras por cuadrilla y supervisor
 - Establecimiento de lugares y asignación a encargados de limpieza y supervisión.
- Inicio cosecha
 - Corte de frutas
 - Bajada de fruta y depósito en bandejas cosecha
 - Traslado de bandejas cosecha a pallets
 - Limpieza de suelos y recogida de desechos
 - Control de fruta cosechada por trabajador y/o cuadrilla
- Selección de fruta
 - Limpieza de impurezas, frutos deformes, hojas, etc.
 - Acumulación de bandejas con desechos en pallets especiales.
 - Ordenamiento de pallets con fruta limpia para revisión.
 - Registro de volumen cosechado y limpio por trabajador.
- Revisión calidad



- Verificación de calidad
- Integración de ticket o tarjeta de identificación del trabajador o cuadrilla, encargado de selección, por pallet (bandejas)
- Transporte a packing
 - Retiro de pallets y transporte
 - Retorno con envases vacíos y distribución en nuevos cuarteles.

7.5.2 Catálogo Cerezos pre – cosecha

Las labores agrícolas de campo dieron origen a una nómina de perfiles ocupacionales principales, con sus respectivas unidades de competencia y actividades claves .

Al margen de la exigencia obligatoria que consiste en respetar las normas de higiene y seguridad se establecieron los siguientes indicadores sobre los cuales se mediría el desempeño:

Cuadro 38. Perfil ocupacional; Competencia laboral y Actividades claves.

Perfil Ocupacional	Unidades de competencia laboral	Actividades claves
Encargado manejo de frutales	- Realizar cosecha fruta	- Cosechar fruta - Seleccionar y depositar fruta
	- Realizar poda	- Preparar implementos y equipos - Podar manualmente - Completar poda
	- Realizar labores manejo follaje	- Deshojar frutales - Desbrotar - Realizar ortofilia
	- Realizar raleo	- Preparar equipos - Raleo manual
	- Operar riego tradicional	- Operar riego - Monitorear riego
	- Establecimiento de huerto	- Preparar implementos - Establecer árboles en huerto
Jefe Cuadrilla	- Instruir labores agrícolas terreno	- Entregar instrucciones - Orientar prácticas higiene y seguridad.
	- Controlar labores en terreno	- Registrar resultados laborales - Supervisar mantención serv. higiénicos.
	- Operar tractor e implementos	- Realizar mantención tractor - Conducir tractor
	- Distribuir material cosecha	- Trasladar recipientes cosecha - Distribuir y recoger recipientes



Tractoristas	- Aplicación de fitosanitarios	- Calibrar equipo - Aplicar productos
	- Preparación de suelos	- Preparar maquinaria - Operar tractor
	- Labores de siembra y plantación y raleo mecánico	- Preparar maquinaria - Operar maquinaria
Riego tecnificado	- Operar sistema riego	- Verificar equipos - Operar equipos - Concluir
	- Operar sistema fertirrigación	- Dosificar y aplicar fertilizantes - Concluir operaciones
	- Monitorear y controlar sistema de riego	- Monitorear y controlar casetas - Monitorear y controlar riego en terreno. - Reparaciones menores de sistemas de riego
Encargado de BPA	- Impartir y gestionar BPA	- Capacitar e inducir personal - Administrar registros y planillas
	- Controlar buenas prácticas	- Controlar normas de higiene, seguridad y leyes laborales. - Fiscalizar estado de instalaciones, infraestructura, maquinaria, etc. - Manejar y controlar señalética predial.
Operario aplicador de agroquímicos	- Aplicar con equipo de bombeo de baja presión.	- Preparar labores y mezclas - Operar bomba espalda
	- Aplicar con equipos bombeo de alta presión.	- Preparar equipos y dosificación - Aplicar agroquímicos

Fuente: Chilecalifica, Sence.

7.5.3 Actividades claves en cosecha fruta

a) Cosecha

- Verificar y disponer todos los implementos en buen estado: bancas, tijeras, recipientes y cajas de fruta y de desechos o descartes.
- Informarse acerca de instrucciones de cosecha: elección de matas a cosechar; parámetros de color y calibre de fruta requerida (retroalimentación en transcurso cosecha).
- Traslado al lugar asignado para cosecha
- Acomodo de cajas y recipientes de cosecha



- Utilización eficiente de implementos que facilitan cosecha: tijeras, capachos, pisos o bancas, etc.
 - Selección de frutas con madurez, color, calibre y calidad fitosanitaria acordada.
 - Verifica que fruta cosechada cumple parámetros técnicos y ausencia de enfermedades, manchas, etc.
 - Informa de problemas reiterados encontrados en calidad de la fruta.
 - Extrae frutas de las plantas, sin acumular, apretar o dañarlos.
 - Las deposita cuidadosamente en el recipiente de cosecha
 - Elimina los descartes y desechos, dejando la superficie de cosecha limpia.
- b) Selección de la fruta
- Retira cualquier material vegetal indeseado (hojas, palos, bayas defectuosas, etc.)
 - Verifica con el encargado o superior la fruta dudosa para tener certeza para cosecha de nueva fruta y para descarte.
 - Deposita fruta limpia en recipiente adecuado en trasvasije cuidadoso sin dañarla.
 - Se asegura que recipiente que va a packing lleve la fruta adecuada, la identificación (tarjeta, ticket u otra) y en cantidad suficiente, sin apretarla y evitando que sobresalga limite del envase.
 - Maximiza homogeneidad de la fruta por envase (una sola variedad, madurez pareja, color y calibre uniforme, etc.).
 - Limpia recipiente de cosecha, sin dejar desechos.

7.5.4 Metodología de Trabajo Cosecha Cerezos

Las actividades que componen el proceso de cosecha se muestra en la siguiente figura:

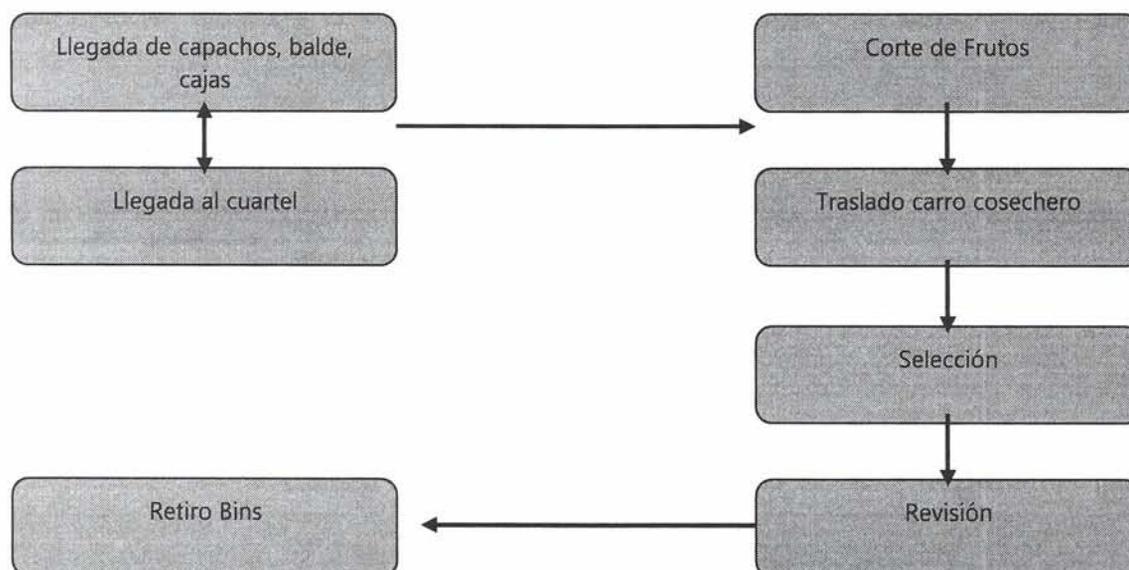


Figura 14. Descripción del proceso de cosecha.



La metodología de cosecha, consiste en realizar equipos de trabajo (12 a 15 personas), liderados por un supervisor. Después de tener asignada la zona, dos personas por hileras comienzan el corte de frutos, dejan la fruta en su capacho. Cuando el capacho está lleno, se trasladan al tractor cosechero, para comenzar el ciclo nuevamente.

El tractor cosechero tiene como tarea ser un centro de acopio móvil, donde trabajan 2 a 4 personas encargadas de realizar la selección y llevar el registro de los cortadores.

- Llegada al cuartel: Al igual que en uva de mesa, no se toma como una actividad directamente, pero de todas formas genera tiempos muertos por desplazamientos hasta el lugar de trabajo. En promedio, la llegada al cuartel ocurre 17 minutos después de la hora de entrada inicial, este tiempo incluye la llegada del material de trabajo.
- Corte frutos y traslado carro cosechero: El jefe de cuadrilla entrega la pauta de la actividad. Los cosecheros se distribuyen en parejas, se internan en la hilera con su capacho, luego hacen el viaje de regreso al carro cosechero.
- Selección: Para realizar la labor es necesario entregar la pauta de la actividad, que incluye el calibre, unificar el color, y eliminar pudriciones. Su labor es verificar la calidad, en caso de encontrar fallas, alertan al jefe de cuadrilla, quien entrega nuevas indicaciones a los cosecheros. Una vez que verifican la calidad, traspasan las bandejas a un segundo bins. Además están encargados de dejar registro del número capachos por cosechero.
- Revisión: Esta actividad es realizada por el jefe de cuadrilla. Se encarga de asignar las hileras, y de supervisar todas las actividades asociadas a la cosecha.

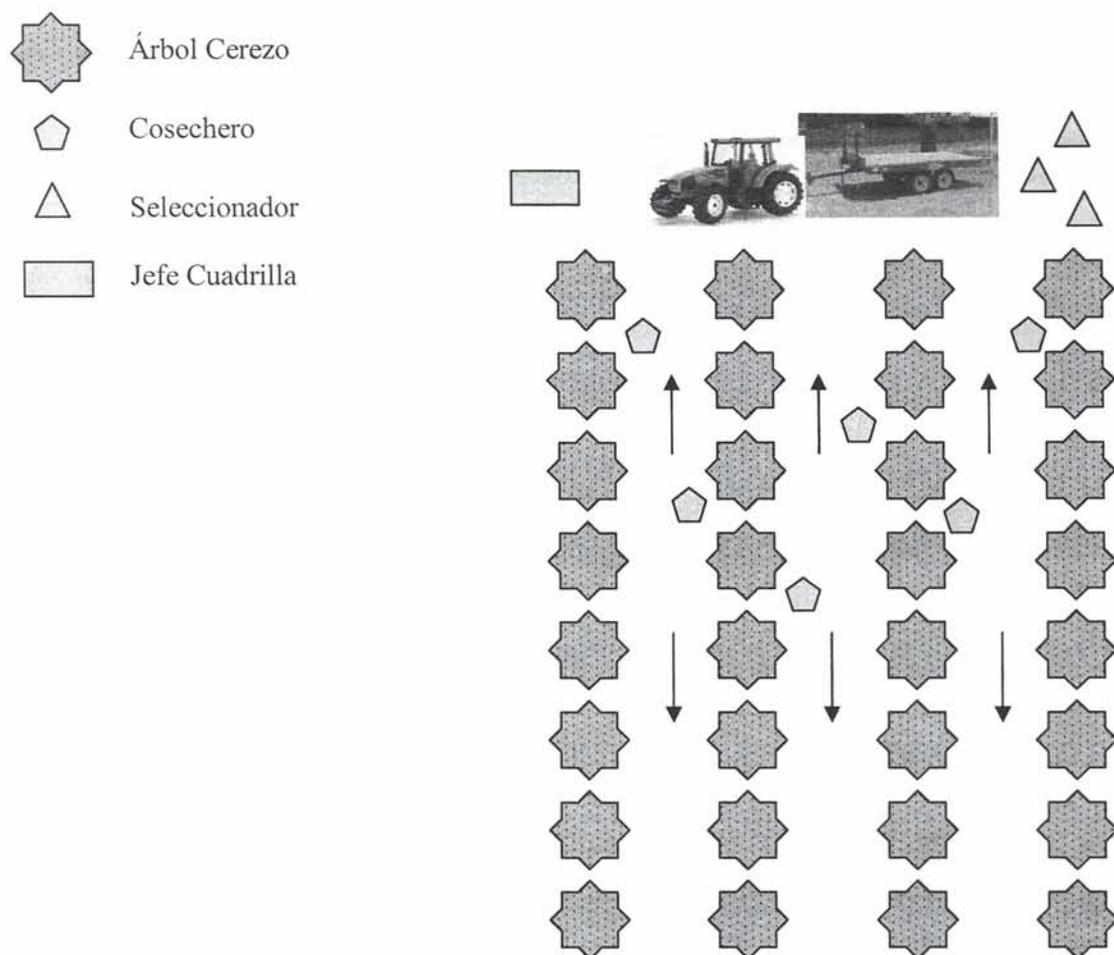


Figura 15. Representación trabajo en terreno.

7.5.5 Actores involucrados en la cosecha de Cerezos

El personal involucrado durante la labor de cosecha de cerezos generalmente corresponde a: Jefe de Campo, jefe cuadrilla, trabajadores, tractoristas y seleccionadores.



Cuadro 39. Personal involucrado durante la labor de cosecha de cerezos.

Personal	Función Principal	Coordina con ...
Jefe de Campo	Supervisa el Proceso Completo de cosecha, controlando y dirigiendo al personal.	Supervisores y Administrador para el desempeño de la pauta y coordinación del personal
Jefe Cuadrilla	Supervisa el trabajo de un grupo de trabajadores.	Jefe de Campo, revisando el trabajo del personal, a través de un juicio subjetivo
	Registra la productividad	Jefe de Campo, usa unas libretas, para que sea traspasada a un cuaderno, de ahí a unas planillas y, finalmente se ingresa al sistema Pay Roll
Trabajadores Agrícolas.	Son los encargados de cortar frutos.	Supervisor y Jefe de Campo, sigue las instrucciones de la pauta
Tractorista	Transporta el agua y pisos y la fruta cosechada.	Jefe de Campo y Supervisores
Seleccionadores	Cargan las bandejas revisadas al tractor.	Tractorista y Supervisor

7.5.6 Indicadores de Eficiencia

Los indicadores de eficiencia que se evaluaron durante la cosecha permitirán realizar comparaciones, simulaciones y sobre todo determinar espacio con el que se cuenta para mejorar la productividad del trabajador agrícola. Los indicadores se tomaron para la faenas de corte y limpieza para el método antes descrito. El capacho utilizado en este análisis es de 5,4 Kilos.

a) Corte

Tiempo / Capacho: Tiempo que se utiliza al cortar los frutos y llenar un capacho. El corte consiste en tomar los frutos que cumplan con el calibre requerido y el color uniforme. En esta actividad, cada persona tiene un tiempo de producción promedio de 15:02 minutos por bandeja.

Kilos / Jornada. Cantidad de kilos que realiza una persona durante la jornada de trabajo. El valor promedio diario es de 128,4 kilos.

b) Limpieza

Tiempo / Capacho: Tiempo que se utiliza en limpiar todas las frutas de un capacho. La limpieza consiste en eliminar las frutas que no cumplan con los requerimientos de color, calibre, o que tengan pudriciones. En esta actividad, cada persona tiene un tiempo de producción promedio de 2:16 minutos por capacho.

Kilos / Jornada. Cantidad de kilos (limpieza) que realiza una persona durante la jornada de trabajo. El valor promedio diario es de 384 kilos.



Con los datos recopilados en las visitas, se determinó el potencial que puede realizar el promedio de los trabajadores. La siguiente tabla muestra estos resultados:

Cuadro 40. Potencial promedio de los trabajadores.

Actividad	Rendimiento Potencial (9 horas)
Cosecha (Kilos / Persona)	168,2
Limpieza (Kilos / Persona)	498,2

Con estos resultados se construyó el índice de eficiencia de mano obra, el cual se define como la razón entre la cantidad real de unidades que realiza una jornada y lo potencialmente obtenible por el trabajador dedicando todo su tiempo a trabajar (actividades productivas y contributorias) e indica cuánto personal adicional se está utilizando en cada una de las labores.

Cuadro 41. Personal adicional utilizado.

	Índice	Observaciones
Cosecha Cerezos	1,3	Se utiliza un 30% más de mano de obra.
Limpieza Cerezos	1,3	Se utiliza un 30% más de mano de obra.

7.5.7 Análisis de productividad

Para estimar la distribución de la productividad, se calculó el promedio para cada trabajador, y a continuación se procedió a multiplicar cada valor por el promedio. Luego, a partir de estos valores se realizó la distribución de la productividad.

Al agrupar a los trabajadores en cuartiles, en base al mismo índice, y considerando todas las variedades, se tiene la siguiente productividad promedio.

Cuadro 42. Estratificación por productividad.

Cuartil	Kilos/JH
Q1	104,7
Q2	119,5
Q3	130,9
Q4	147,3

Al comparar estos promedios, se observa que los mejores trabajadores son casi 1,5 veces más productivos que los trabajadores más lentos. Sin embargo, si se comparan al mejor con el peor de los trabajadores, se tiene que el mejor es en promedio 1,7 veces más productivo que el más lento.



7.6 Cosecha de berries y productividad

El presente estudio tuvo por objetivo determinar el nivel de productividad laboral en cosecha de berries.

Los objetivos específicos se resumen en:

- Diagnóstico de la situación actual.
- Estudio de productividad laboral en cosecha de berries

Para el cumplimiento de estos se realizó un estudio de tiempo y movimiento para el levantamiento de la información en terreno y se utilizaron herramientas de gestión de operaciones y de recursos humanos para el análisis.

7.6.1 Identificación y diagnóstico de actividades de cosecha de berries

En general cada explotación y para cada especie frutal (e incluso por variedad), maneja un conjunto de actividades o labores de cosecha que pueden diferir en modalidades menores pero que tienden a un común denominador, el que puede exponerse así:

Actividades de cosecha en secuencia ordenada

- Planificación Cosecha
 - Determinación de fecha de inicio (medición madurez, azúcar, calibre, color).
 - Cuantificación requerimientos mano de obra. Definición de contratos y formas de pago. Contratación.
 - Cuantificación de materiales e instrumentos (escaleras, pisos, tijeras, bins, bandejas, etc.).
 - Organización de cuadrillas de corte, de limpiadores y revisores; de supervisores.
 - Definición de cuarteles y asignación mano de obra por cuartel y supervisor.
 - Determinación de criterios y pautas de trabajo con supervisores. Revisión de instrumentos y materiales de cosecha en bodega.
 - Transporte y distribución materiales en terreno.
 - Confirmación de estructura y tarifas de tratos.
- Asignación de personal y distribución cuarteles
 - Explicación de criterios y pautas de trabajo, de supervisores a trabajadores.
 - Distribución de materiales e instrumentos de trabajo.
 - Asignación de hileras por cuadrilla y supervisor
 - Establecimiento de lugares y asignación a encargados de limpieza y supervisión.
- Inicio cosecha
 - Corte de frutas
 - Bajada de fruta y depósito en bandejas cosecha
 - Traslado de bandejas cosecha a pallets
 - Limpieza de suelos y recogida de desechos
 - Control de fruta cosechada por trabajador y/o cuadrilla
- Selección de fruta
 - Limpieza de impurezas, frutos deformes, hojas, etc.
 - Acumulación de bandejas con desechos en pallets especiales.
 - Ordenamiento de pallets con fruta limpia para revisión.
 - Registro de volumen cosechado y limpio por trabajador.
- Revisión calidad



- Verificación de calidad
- Integración de ticket o tarjeta de identificación del trabajador o cuadrilla, encargado de selección, por pallet (bandejas).
- Transporte a packing
 - Retiro de pallets y transporte
 - Retorno con envases vacíos y distribución en nuevos cuarteles.

7.6.2 Catálogo berries pre – cosecha

Las labores agrícolas de campo dieron origen a una nómina de perfiles ocupacionales principales, con sus respectivas unidades de competencia y actividades claves (Mayo 2007).

Al margen de la exigencia obligatoria que consiste en respetar las normas de higiene y seguridad se establecieron los siguientes indicadores sobre los cuales se mediría el desempeño:

Cuadro 43. Perfil ocupacional; Competencia laboral y Actividades claves.

Perfil Ocupacional	Unidades de competencia laboral	Actividades claves
Encargado de manejo frutales	- Realizar cosecha fruta	- Cosechar fruta - Seleccionar y depositar fruta
	- Realizar poda	- Preparar implementos y equipos - Podar manualmente - Completar poda
	- Realizar labores manejo follaje	- Deshojar frutales - Desbrotar - Realizar ortofilia
	- Realizar raleo	- Preparar equipos - Raleo manual
	- Operar riego tradicional	- Operar riego - Monitorear riego
	- Establecimiento de huerto	- Preparar implementos - Establecer árboles en huerto
Jefe Cuadrilla	- Instruir labores agrícolas terreno	- Entregar instrucciones - Orientar prácticas higiene y seguridad.
	- Controlar labores en terreno	- Registrar resultados laborales - Supervisar mantención serv. higiénicos.
	- Operar tractor e implementos	- Realizar mantención tractor - Conducir tractor
	- Distribuir material cosecha	- Trasladar recipientes cosecha - Distribuir y recoger recipientes
Tractoristas	- Aplicación de fitosanitarios	- Calibrar equipo - Aplicar productos
	- Preparación de suelos	- Preparar maquinaria - Operar tractor
	- Labores de siembra y	- Preparar maquinaria



	plantación y raleo mecánico	- Operar maquinaria
Riego tecnificado	- Operar sistema riego	- Verificar equipos - Operar equipos - Concluir
	- Operar sistema fertirrigación	- Dosificar y aplicar fertilizantes - Concluir operaciones
	- Monitorear y controlar sistema de riego	- Monitorear y controlar casetas - Monitorear y controlar riego en terreno. - Reparaciones menores de sistemas de riego
Encargado de BPA	- Impartir y gestionar BPA	- Capacitar e inducir personal - Administrar registros y planillas
	- Controlar buenas prácticas	- Controlar normas de higiene, seguridad y leyes laborales. - Fiscalizar estado de instalaciones, infraestructura, maquinaria, etc. - Manejar y controlar señalética predial.
Operario aplicador de agroquímicos	- Aplicar con equipo de bombeo de baja presión.	- Preparar labores y mezclas - Operar bomba espalda
	- Aplicar con equipos bombeo de alta presión.	- Preparar equipos y dosificación - Aplicar agroquímicos

Fuente: Chilecalifica, Sence.

A continuación se describe el perfil del jefe de huerto frutal y las competencias laborales para medir su desempeño en la cosecha de *berries*:



Cuadro 44. Perfil ocupacional y competencia laboral en cosecha de berries.

Actividad	Criterios de Desempeño
1. Cosechar fruta	<ul style="list-style-type: none">▪ Solicitar – retirar los materiales requeridos para la cosecha▪ Verificar estado de implementos de cosecha según instrucciones y normas.▪ Recibir las instrucciones de cosecha (cuarteles, cuadrillas, tatos, organización).▪ Realizar la cosecha según instrucciones y normas.
2. Seleccionar y depositar fruta cosechada	<ul style="list-style-type: none">▪ Verificar la limpieza de la fruta según normas de calidad exigidas y procedimientos empresa.▪ Seleccionar y depositar la fruta limpia en recipiente según normas y parámetros técnicos.▪ Depositar desechos e impurezas de la cosecha en lugares y depósitos que corresponda según normas.▪ Identificar y entregar los recipientes de cosecha según instrucciones.▪ Finalizar jornada de trabajo ¿Control y registro jornadas?

Fuente: Chile Califica - Sence

Para orientar las mediciones de desempeño de las labores antes descritas, se han desagregado las principales actividades que deben ser evaluadas:

7.6.3 Actividades claves en cosecha fruta

a) Cosecha

- Verificar y disponer todos los implementos en buen estado: bancas, tijeras, recipientes y cajas de fruta y de desechos o descartes.
- Informarse acerca de instrucciones de cosecha: elección de matas a cosechar; parámetros de color y calibre de fruta requerida (retroalimentación en transcurso cosecha).
- Traslado al lugar asignado para cosecha
- Acomodo de cajas y recipientes de cosecha
- Utilización eficiente de implementos que facilitan cosecha: tijeras, capachos, pisos o bancas, etc.
- Selección de frutas con madurez, color, calibre y calidad fitosanitaria acordada.
- Verifica que fruta cosechada cumple parámetros técnicos y ausencia de enfermedades, manchas, etc.
- Informa de problemas reiterados encontrados en calidad de la fruta.
- Extrae frutas de las plantas, sin acumular, apretar o dañarlos.
- Las deposita cuidadosamente en el recipiente de cosecha
- Elimina los descartes y desechos, dejando la superficie de cosecha limpia.

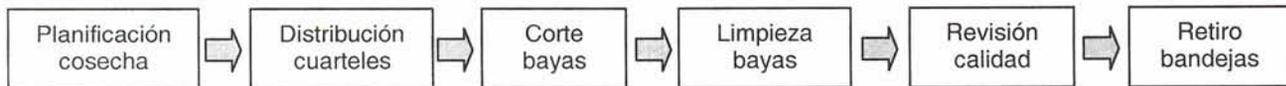
b) Selección de la fruta

- Retira cualquier material vegetal indeseado (hojas, palos, bayas defectuosas, etc.)
- Verifica con el encargado o superior la fruta dudosa para tener certeza para cosecha de nueva fruta y para descarte.
- Deposita fruta limpia en recipiente adecuado en trasvasije cuidadoso sin dañarla.



- Se asegura que recipiente que va a packing lleve la fruta adecuada, la identificación (tarjeta, ticket u otra) y en cantidad suficiente, sin apretarla y evitando que sobresalga límite del envase.
- Maximiza homogeneidad de la fruta por envase (una sola variedad, madurez pareja, color y calibre uniforme, etc.).
- Limpia recipiente de cosecha, sin dejar desechos.

7.6.4 Metodología de Trabajo Cosecha berries



a) Planificación cosecha

Se organiza el trabajo asignando cuadrillas, distribución de envases, pisos y sillas, tijeras, etc. Paralelamente se revisan todos los materiales a utilizar en la cosecha. Se distribuyen los materiales de trabajo en las cabeceras de hileras por cuartel, con tractor y colosos.

b) Distribución cuarteles e hileras

Supervisores comunican los protocolos o pautas de trabajo (calidad, color, madurez, calibre, cuidados, etc.) a cuadrillas. Se desplazan las cuadrillas a sus correspondientes cuarteles, asignados previamente.

c) Corte bayas

De acuerdo a protocolos de trabajo, se cosechan las bayas y se asignan tareas de apoyo a otros miembros de la cuadrilla (limpieza del suelo y recogida de desechos, acarreo de envases, etc.). Se llevan bandejas con bayas cosechadas a pallets.

d) Limpieza bayas

De acuerdo a protocolo se revisa calibre, color, uniformidad; se eliminan impurezas, bayas deformes, hojas, tallos, etc.; limpiadores trasladan bandejas a revisión calidad. Organizan bandejas con impurezas y desechos para su retiro.

e) Revisión calidad

Personal especializado hace la revisión de las bandejas con fruta limpia y verifica calidad de acuerdo a protocolo o pauta de trabajo. Las bandejas verificadas se trasladan a pallets de fruta limpia y las rechazadas se entregan a limpiadores. En esta fase se integra ticket o tarjeta de identificación de la cuadrilla y del cosechador (de limpiador y revisor).

f) Retiro de bandejas

Tractorista y peonetas de coloso cargan las bandejas del pallets con fruta revisada y la llevan a packing.



7.6.5 Actores involucrados en la cosecha de Berries

El personal involucrado en las principales funciones de la cosecha y la coordinación (relación) que se presenta entre ellos es la que se indica a continuación:

Cuadro 45. Personal involucrado en las principales funciones de la cosecha y la coordinación.

Personal	Funciones Principales	Coordinación
Administrador de campo	Planifica la cosecha, establece protocolos de trabajo, supervisa el proceso, controla y dirige a supervisores y otro personal.	Supervisores para aplicación de pauta y dirección personal, y administrador general para planificación cosecha y protocolos de trabajo.
Supervisores	Asigna y controla el trabajo de las cuadrillas y personas individuales, en sus cuarteles. Retroalimenta instrucciones de acuerdo a calidad real de la fruta.	Administrador de campo
Limpiadores	Revisar y limpiar bayas de acuerdo a protocolo.	Supervisores y cosecheros
Revisores	Controlan calidad y verifican limpieza final de la fruta de campo.	Limpiadores y supervisores.
Trabajadores agrícolas	Encargados de corte de bayas y su limpieza inicial.	Supervisores y limpiadores.
Tractoristas y coloseros	Cargan y transportan materiales, envases y fruta limpia.	Administrador de campo y supervisores.

7.6.6 Indicadores de Eficiencia

Se realizó un estudio de la productividad o rendimiento de la mano de obra que intervino en la cosecha de berries, en la Región del Maule en el transcurso de la temporada Diciembre 08 a Enero 09, durante 10 días hábiles de cosecha, en los predios Pilquicura y La Cabaña de las Provincias de Cauquenes y Linares. Ambos predios son mediano – grandes, con plantaciones de berries (arándanos) en el rango de 12 y 08 ha respectivamente.

Se estudió el rendimiento de 20 trabajadores cosecheros, en cada una de las dos empresas.

Organización de la cosecha

Al margen del administrador, presente durante la cosecha, ésta es conducida en lo relativo a los trabajadores cosecheros por capataces que son parte del personal permanente de las explotaciones. Colaboran con estos los jefes de cuadrilla, los que en Pilquicura también son permanentes, mientras en La Cabaña son temporeros con experiencia designados por la



administración. Lo normal es que la cosecha se realice de lunes a sábado al mediodía, pero a veces se trabaja todo el fin de semana y se compensa con lunes libre, todo depende de la cantidad de fruta.

En La Cabaña entre 55 – 60% de los temporeros que cosechan regresan todos los años y en Pilquicura este porcentaje se eleva al 75%.

Se concede preferencia en ambas empresas a las temporeras (70 – 80%) porque las mujeres son más cuidadosas para las maniobras de gran delicadeza que exige la cosecha del arándano, lo cual disminuye el margen de desecho de fruta.

Diariamente se programan las cuadrillas de trabajadores por cuarteles, cambiando de cuarteles en el transcurso del día. Se estima un promedio de 30 a 50 KG. de arándano por trabajador, para distribución de cuadrillas y cuarteles.

Productividad de cosecheros

En La Cabaña la productividad promedio es de 49.6 Kg./día por trabajador y en Pilquicura de 43.9 Kg./día. Esta diferencia de 13% es atribuible a que la primera tenía mayor producción de arándano por hectárea, resultado de su localización e buenos suelos de riego del Valle Central; versus la ubicación en el Secano Interior de Pilquicura. Pero también incidiría el hecho que en esta última se llenan bandejas de 3 Kg. y en La Cabaña cajas de 4.5 Kg.

Las productividades registradas por trabajador fueron las siguientes

Cuadro 46. Productividades registradas por trabajador.

(Kg./día)	La Cabaña	Pilquicura	
Máxima un día	90,9	66,4	1 trabajador
Máxima promedio 10 días	72,7	59,5	1 trabajador
Mínimo promedio 10 días	39,8	23,3	1 trabajador
Promedio 10 días	49,6	43,9	20 trabajadores

La productividad promedio de Kg. al día por trabajador y por quintiles, fue la siguiente:

Cuadro 47. Productividad promedio de Kg. al día por trabajador.

Quintiles	La Cabaña	Pilquicura
1	62,3	56,8
2	50,9	49,2
3	45,2	40,5
4	40,6	30,9
Diferencia quintiles 1 y 4	53,4%	83,8%

La asistencia promedio de 20 trabajadores en 10 días de trabajo, fue de 9,4 días en Pilquicura y de 9,0 días en La Cabaña, concentrándose las ausencias en las mismas 4 – 5 personas en 1



día y más frecuentemente 2 días (durante el período de 10 días estudiado). Cuando hay menos fruta los buenos cosecheros se desincentivan.

Causales de las diferencias de productividad

La consulta a los jefes de cuadrilla, capataces y administradores, además del análisis de las mediciones de productividad por trabajador durante los 10 días, permitieron determinar las principales causales, sin que fuese posible establecer una correlación cuantitativa. Los factores de mayor incidencia en la productividad serían los siguientes:

- Es mayor la productividad promedio de la mujer que la del hombre, en los resultados medidos en Maule.
- Se comprobó que el mayor rendimiento está asociado al más elevado nivel de responsabilidad y compromiso con la empresa y la labor, lo cual a su vez estaría hipotéticamente vinculado a mayores responsabilidades de aporte de ingreso a la familia.
- Existe cierta persistencia en el rendimiento de los trabajadores. Casi en la generalidad de los casos los que más cosechan lo hacen todos los días; y los que menos cosechan también lo repiten a diario.
- En ambas empresas hay tres variables asociadas positivamente con productividad: mayor experiencia laboral en general, mayor experiencia acumulada en cosecha de berries, satisfacción con las condiciones laborales.
- En una de las dos empresas, la organización del trabajo fue valorada como factor determinante en la productividad.

No aparecieron relaciones o incidencias en la productividad de otras variables consultadas, tales como: mayor nivel educacional – formal; capacitación formal especializada en cosecha; capacidad de supervisión y organización de las cuadrillas; mayor fortaleza física.

Productividad de revisores – limpiadores

En el predio La Cabaña, cada trabajador revisa y limpia en promedio 40 bandejas por día (bandejas de 4.5 kg) (180 Kg. por trabajador). En el fundo Pilquicura cada trabajador en revisa y limpia 80 bandejas por día (240 kg, bandejas de 3 Kg.) En esta labor hay personal más especializado (mayor rutina) y permanente, con menos márgenes de variabilidad en sus rendimientos.

En la máquina seleccionadora (entrada de packing) el proceso de revisión tiene un rendimiento de 2.5 bandejas por minuto.

Según el criterio de los empresarios, los temas de escasez de mano de obra y productividad de la misma, no son tan importantes en el caso de la revisión y limpieza, comparada con la magnitud de las limitaciones en la cosecha de arándanos.



8. IMPACTOS LOGRADOS

A continuación se detallan los impactos logrados con el presente Estudio.

Cuadro 48. Impactos productivos, Económicos y Comerciales del estudio.

Logro	Al inicio	Al Final	Esperado al final del proyecto
Mejora de la competitividad de los predios frutícolas en las regiones bajo estudio	Evaluación de la situación competitiva de los predios frutícolas de las regiones bajo estudio.	Generación y ajustes de propuestas para aumentar la competitividad de la mano de obra agrícola y evitar la escasez evidenciada de esta.	Mejora en el desempeño productivo de los predios de las regiones bajo estudio por la adopción de medidas para mejorar la productividad de la mano de obra, evidenciadas por este proyecto.
Análisis de incentivos para mejorar especialización, eficiencia y continuidad de la mano de obra de cultivos de interés.	Evaluación de los programas de incentivos para la productividad de la mano de obra utilizada en cosecha de los rubros de interés del estudio, que permita su continuidad en el tiempo, solucionando el problema de escasez.	Diseño preliminar de mejoras e incentivos para la productividad de la mano de obra utilizada en cosecha de rubros de interés, que permita su continuidad en el tiempo, solucionando el problema de escasez.	Diseño y ajuste de mejoras e incentivos para la productividad de la mano de obra utilizada en cosecha de los rubros de interés.



Cuadro 49. Impactos sociales del estudio.

Logro	Al inicio	Al Final	Esperado al final del proyecto
Desarrollo pagina Web de Centro de Productividad Laboral del Departamento de Economía Agraria de La FAIF de la PUC	Con el propósito de generar difusión, se complementará el presente proyecto a las distintas iniciativas que lleva a cabo el Centro de Productividad Laboral del DEAUC	Se incorpora la información de la presente iniciativa a la Pagina Web del Centro de Productividad Laboral del DEAUC	Generación de seminarios de difusión y publicaciones para dar cuenta de las distintas iniciativas posibles de desarrollar con el Centro de Productividad Laboral.
Nivel de empleo anual	Evaluación de la problemática y presencia de escasez de mano de obra agrícola de temporada en el sector frutícola.	Generar estrategias para mantener la continuidad de la mano de obra agrícola utilizada en los predios de las regiones bajo estudio.	Mantener la continuidad de la mano de obra utilizada en los predios de las regiones bajo estudio, como importante estrategia para superar la escasez de mano de obra agrícola evidenciada por empresarios

Cuadro 50. Impactos tecnológicos del estudio.

Logro	Número	Detalle
Generación nuevos proyectos	N/A	De acuerdo al diagnostico realizado en las regiones de interés del estudio, existen distintas iniciativas posibles de desarrollar en términos de superar la escasez de mano de obra por parte de empresarios agrícolas y por el otro lado, de mejorar la productividad a través del desarrollo de iniciativas directas con trabajadores agrícolas.
Generación de nuevas iniciativas en el marco del Centro de Productividad Laboral Agrícola.	3	Actualmente se maneja la posibilidad y desarrollo a nivel de perfil, la construcción de 3 nuevos proyectos en el marco del Centro de Mejoramiento de la Productividad Laboral Agrícola.



Cuadro 51. Impactos científicos del estudio.

Logro	Numero a la Fecha	Detalle
Eventos de divulgación científica	1	La problemática abordada en este proyecto ha sido seleccionado para ser expuesta a discusión en el próximo Congreso Regional de Economistas Agrarios de Chile a realizarse en Montevideo, Uruguay. La presentación de este trabajo se realizó a través de la Asociación de Economistas Agrarios de Chile.
Integración a redes de investigación	1	La presentación de la problemática y exposición del trabajo en el Congreso implica participar activamente en la Asociación de Economistas Agrarios de Chile.
Eventos de divulgación científica	1	La problemática evidenciada por el presente proyecto fue presentada en el II Congreso Regional de Economistas Agrarios, realizado en Montevideo Uruguay en el mes de Noviembre del 2008.
Integración a redes de investigación	1	Frente a la presentación del tema en el Congreso Regional, los investigadores del proyecto pasan a conformar la Asociación de Economistas Agrarios de Chile. Adicionalmente, el proyecto FIA pasa a conformar el grupo de proyectos que lleva a cabo el DEAUC a través de su Centro de Mejoramiento de la Productividad Laboral.

8.1 Problemas Enfrentados

Dentro de los problemas que surgieron en la ejecución de la primera etapa del presente proyecto, destacan las descoordinaciones mínimas entre instituciones y el atraso en el comienzo del proyecto.

Esta ultima problemática motivo a la modificación de la programación de actividades contempladas desde un comienzo. Sin embargo, es notable apreciar que dada las dificultades descritas, el proyecto no ha sufrido retrasos importantes y hasta el momento con la nueva adaptación del cronograma, los plazos se han cumplido a conformidad.



9. ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN

9.1 Actividades de difusión

Los resultados presentados en informes anteriores se difundieron a través del Programa de Productividad Laboral, a través de la realización de seminarios, asistencia a un Congreso Internacional y mediante un sitio Web.

9.1.1 Programa de Productividad Laboral

El Programa de Productividad Laboral es un Programa del Departamento de Economía Agraria de la Pontificia Universidad Católica de Chile (DEA UC) destinado a investigar, medir y evaluar temas en materia de Operaciones Agrícolas y Mano de Obra. Las investigaciones y estudios del programa relacionados a la mano de obra agrícola incluyen el trabajo con especies frutales, empresas exportadoras y organismos de gobiernos, con el objeto de generar modelos y el desarrollo de herramientas para mejorar la competitividad de la empresa frutícola.

El programa realiza la difusión de los resultados de sus proyectos y estudios a través de actividades docentes de Pre y Post grado, incorporando este tema en los programas de cursos relacionados a la administración de empresas y de recursos humanos.

Por otro lado, difunde sus resultados mediante la realización de talleres y cursos. La Capacitación a mandos medios a través de talleres entrega conocimientos sobre el uso del tiempo, productividad laboral y uso de herramientas de gestión. Por su parte, en los cursos se presenta y enseñan las metodologías utilizadas y validadas.

Cabe destacar que en el mediano y largo plazo, el programa espera contar con una red de capacitación donde se difundan los modelos y otras herramientas necesarias para mejorar la competitividad de la empresa frutícola, a través del mejoramiento y uso del recurso humano.

9.1.2 Seminarios

Se realizaron dos seminarios, uno en Santiago y otro en Talca. Dichos seminarios estuvieron dirigidos a empresarios agrícolas, productores, administradores, personeros de gobierno, centros de investigación y consultores privados en materia agrícola, con el objeto de que los participantes pudiesen:

- Identificar las causas de la baja productividad en el trabajo agrícola.
- Identificar las causas de la baja disponibilidad de mano de obra en el trabajo agrícola.
- Analizar las preferencias de los trabajadores agrícolas.
- Conocer experiencias exitosas de estrategias para administrar eficientemente el trabajo del personal agrícola.

El primer seminario se realizó en Santiago, donde conjuntamente se presentaron resultados del Proyecto "Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la productividad laboral en la Producción de Uva de Mesa en variedades Thompson Seedless, Flame Seedless, Crimson Seedless y Red Globe", pues ambos se enmarcan dentro de los estudios que se realizan al alero del Programa de Productividad Laboral. En dicho



seminario se presentaron temas relacionados a la productividad y disponibilidad de mano de obra agrícola.

En el Cuadro 52 se presentan los temas presentados y sus expositores, y en la Figura 16 y Figura 2 la promoción y el Programa de dicho seminario.

Cuadro 52. Expositores y temas tratados en seminario realizados en Santiago.

Expositor	Institución	Tema
Oscar Melo	Pontificia Universidad Católica de Chile	Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la productividad laboral agrícola
Juan Ignacio Domínguez	Pontificia Universidad Católica de Chile	Indicadores de Eficiencia: Definición, Medición, Análisis y Comparación
Sebastian Rebolledo	Pontificia Universidad Católica de Chile	Preferencias y Satisfacción de los trabajadores agrícolas
Andre Beaujanot	Pontificia Universidad Católica de Chile	Estudio preliminar de productividad laboral agrícola en tres regiones de Chile: V, VI y VII
Jorge Echeñique	Agraria	Percepción de escasez de Mano de obra agrícola en tres regiones de Chile: V, VI y VII

El segundo seminario se realizó en la ciudad de Talca y en él se presentaron solamente temas respecto a los resultados del presente estudio relacionados a la disponibilidad y escasees de mano de obra agrícola. Para la realización de dicho seminario, se trabajo con el Nodo Hortofrutícola de la Región de O'Higgins, invitando al Seremi de Agricultura, representantes de organismos públicos (SAG, INDAP, entre otros), profesores de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Talca, empresarios, y productores.

En el Cuadro 53 se presentan los temas presentados y sus expositores, y en la Figura 17 y Figura 18 la promoción y el Programa de dicho seminario.

Cuadro 53. Expositores y temas tratados en seminario realizado en Talca.

Expositor	Institución	Tema
Andre Beaujanot	Pontificia Universidad Católica de Chile	Estudio preliminar de productividad laboral agrícola en tres regiones de Chile: V, VI y VII
Jorge Echeñique	Agraria	Percepción de escasez de Mano de obra agrícola en tres regiones de Chile: V, VI y VII

En el Anexo se adjuntan las presentaciones realizadas en ambos seminarios.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE AGRONOMÍA E INGENIERÍA FORESTAL
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA AGRARIA

PRODUCTIVIDAD LABORAL

Programa de Mejoramiento de la Productividad
Laboral en la Empresa Frutícola Chilena

28 Agosto
SEMINARIO
SANTIAGO



www.productividadlaboral.cl

Figura 16. Promoción seminario de productividad laboral realizado en Santiago.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE AGRONOMÍA E INGENIERÍA FORESTAL
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA AGRARIA

PRODUCTIVIDAD LABORAL

Programa de estrategias para enfrentar la
escasez de mano de obra agrícola.

15 Septiembre
SEMINARIO
TALCA



FIA



agraria

DEAUC



www.productividadlaboral.cl



Figura 17. Promoción seminario de productividad laboral realizado en Talca



Seminario

Programa de estrategias para enfrentar la escasez de mano de obra agrícola

09:30 a 10:00	Acreditaciones
10:00 a 10:15	Inauguración, saludo inicial.
10:15 a 11:00	Estudio preliminar de productividad laboral agrícola en tres regiones de Chile: V, VI y VII. Expositor: André Beaujanot. Universidad Católica de Chile.
11:00 a 11:30	Coffee Break
11:30 a 12:15	Percepción de escasez de Mano de obra agrícola en tres regiones de Chile: V, VI y VII. Expositor: Jorge Echeñique L. Consultora Agraria
12:15 a 12:45	Ronda de preguntas.
13:00 a 14:00	Almuerzo Autoridades de la Zona



DEAUC



FIA

Figura 18. Programa seminario de productividad laboral realizado en Talca



9.1.3 Congreso

Como parte de las actividades de difusión de la problemática de escasez de mano de obra agrícola y productividad laboral en el país, se presentó un trabajo en el II Congreso Regional de Economistas Agrarios realizado en Montevideo Uruguay en el mes de Noviembre del 2008.

Para obtener mayores antecedentes del Congreso y la visualización del trabajo presentado respecto a la problemática de la escasez de mano de obra agrícola, se puede visitar: <http://www.aeachile.cl/congreso20008cd/index.html>.

Los comentarios levantados en el evento se enmarcaban principalmente en compartir la experiencia de escasez que también presentan los otros países participantes del Congreso y la solución temporal dada por inmigrantes de la misma región. Sin embargo, los argumentos apuntaban fuertemente a la directa relación entre escasez de mano de obra agrícola y el nivel de remuneraciones existentes en el ámbito agrícola.

9.1.4 Página Web

Finalmente, como medio de difusión masivo se presenta la página Web del Programa de Productividad Laboral del Departamento de Economía Agraria de la Pontificia Universidad Católica de Chile (DEA UC) y de la Exportadora Subsole S.A. Este portal presenta la información y resultados generados tanto en el proyecto *Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la productividad laboral en la Producción de Uva de Mesa en variedades Thompson Seedless, Flame Seedless, Crimson Seedless y Red Globe* financiado por CORFO, así como de *Estrategias para superar la escasez de mano de obra agrícola de temporada en labores de alta demanda* financiado por FIA, pues ambos pertenecen al programa de Productividad Laboral del DEA UC.

A continuación en la Figura 19 se presenta un imagen (link) del nuevo sitio Web www.productividadlaboral.cl.



Figura 19. Página Web de productividad laboral.



10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio se concentró en el mercado laboral vinculado a las empresas grandes y medianas. No existen estudios del mercado del trabajo para la pequeña empresa y la agricultura familiar, las que en conjunto dan ocupación a casi el 50 % de la mano de obra sectorial. La hipótesis es que los temas de escasez y productividad en este segmento son de otras características a las estudiadas.

Se constató en el estudio, que prevalecen ciertos mitos entre los agricultores, acerca de la baja productividad de la mano de obra agrícola. La realidad identificada en el trabajo es que esta productividad es muy heterogénea, incluso en un mismo predio; y por otro lado que los agricultores no saben lo que es baja productividad, porque no la han medido. En ciertos casos tienen las mediciones básicas, pero no las utilizan. Al respecto, sería útil preparar una especie de instructivo para agricultores, con la metodología e instrumentos para medir productividad y realizar “benchmarking”, con otras empresas.

Con la finalidad de acelerar la implementación de mediciones y acciones relativas al incremento de la productividad del trabajo agrícola, a lo anterior cabría agregar la creación de un programa de transferencia tecnológica (GTT) en productividad del trabajo, el cual podría ser canalizado a través de los PTT, PROFO, Centros de Gestión, Centros de TT y Difusión, Organizaciones de Regantes. Este programa sería acompañado de un subsidio o bono de transferencia en productividad a favor de los participantes. La transferencia horizontal entre pares puede ser una alternativa interesante, aprovechando la experiencia de agricultores innovadores en materias laborales.

Una política más amplia de productividad del trabajo, debe ser parte de una concepción tecnológica compleja o sistémica, donde tienen que incluirse otros cambios tecnológicos que incidirán sobre productividad, tales como selección de variedades, diseño y estructura de plantaciones, equipos y herramientas que contribuyan a aliviar la pesadez del esfuerzo físico y ahorrar tiempo en las labores.

El estudio también abordó la temática del entorno laboral, donde aparecieron temas de la legislación laboral, muy en especial consensos entre trabajadores y empresarios acerca de la necesaria adecuación de esta legislación laboral vigente a las condiciones reales de las diversas agriculturas.

Los estudios de productividad laboral tienen como objetivo conocer cuales son los factores que explican la productividad, determinar el potencial del trabajador, la distribución de productividad y la estratificación de los trabajadores. Ante ello se debe saber que existen distintas variables que controlan los rendimientos de los trabajadores: día de la semana, Zona o cuartel, cota de descarga, pertenencia a contratista, variedad, características personales de los trabajadores, entre otras. Por lo tanto, un estudio de productividad será totalmente distinto en cada caso, lo que abre oportunidades de desarrollar iniciativas separadas para predios de las regiones bajo estudio.

Otro punto importante para el sector frutícola es que el personal agrícola ha cambiado con respecto a lo que se conoció hace algunos años. Hoy tiene la oportunidad de escoger si quiere seguir trabajando en la agricultura o se cambia a otro rubro como la construcción o el comercio. Esto supondría que no existe renovación del personal y que la escasez de



mano de obra es un hecho, la cual sólo se mejorará incentivando a más grupos a entrar al área agrícola.

Dentro de las problemáticas presentadas en el desarrollo del proyecto, se constato que la gran mayoría de los predios frutícolas presentan escasa información de sus tareas, rendimientos, labores, productividad, trabajadores y evaluaciones, y los que llevan registro no lo hacen de una manera adecuada que facilite la construcción de indicadores de productividad para conocer el desempeño competitivo.

A grueso modo, las principales recomendaciones que el informe rescata para solucionar los problemas de productividad y escasez mano de obra en el sector frutícola se describen como:

- Realizar una adecuada planificación operativa (jornadas que se utilizan por cuartel), para evitar traslados de zonas, que generan tiempos muertos y además falta de material de trabajo.
- Control adecuado, para una adecuada corrección a problemas y evitar rehacer labores.
- Registro con información de los trabajadores, que permitiera conocer su rendimiento diario, promedio u otros datos relevantes para mejorar la gestión.
- Realizar un buen sistema de incentivos para motivar a mayores productividades.
- Realizar evaluaciones de desempeño.
- Implementar un proceso de selección del recurso humano, que permita mantener trabajadores de buen nivel productivo (cantidad y calidad).

Por otra parte, es importante destacar el valor que los resultados de este estudio han generado para la discusión diaria entre académicos, alumnos y privados. Primero, desde una perspectiva académica, los resultados han sido transmitidos a los alumnos de la Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal de la Pontificia Universidad Católica de Chile, a través de las asignaturas de Administración de empresas agrícolas, Recursos Humanos, Gestión de Operaciones, entre otras. Los conceptos de productividad laboral, escasez y la necesidad de implementar estrategias a nivel predial para mitigar los problemas asociados a estos fenómenos ya son parte de la inquietudes de nuestros alumnos. Segundo, dado que el Departamento de Economía Agraria tiene un programa de productividad laboral en marcha, los resultados de este estudio financiado por el FIA han permitido enriquecer las discusiones con agentes públicos y privados.

Por último, las áreas de productividad laboral, escasez de la mano de obra agrícola, y estrategias orientada a su mejora son temas que ya están en la discusión diaria de productores, alumnos y sector público. Los resultados y excelente acogida de éstos por los distintos sectores donde han sido presentados así lo demuestran. Nuestro objetivo es seguir difundiendo los resultados de este proyecto, y otros relacionados a estos temas.

Las actividades de difusión realizadas permitieron validar y sociabilizar los resultados encontrados. Se observó que los participantes del sector privado manifestaron un gran interés por lo temas discutidos y presentados. Un especial interés generaron las experiencias exitosas de productores agrícolas que ya han innovado en actividades y estrategias orientadas a mitigar el problema de escasez laboral.



10.1.1 Proyecciones de Oferta y la Demanda de la Mano de Obra en las regiones de Valparaíso, O'Higgins y Maule

La tendencia a una disminución de la oferta de trabajadores dispuestos a involucrarse en las labores agrícolas, particularmente jóvenes, continuará en la medida que las menores productividades del sector impidan igualar los salarios del resto de los sectores. Un caso extremo es el de la minería del cobre, presente desde la Provincia de Petorca de la Región de Valparaíso, la que con los actuales precios y con la baja intensidad de trabajadores que requiere va a ampliar sus explotaciones y puede pagar salarios muy altos. El caso de la Región de O'Higgins se ve agravado por la cercanía que tiene con la Región Metropolitana, que entrega trabajos de mejor calidad.

Una reserva importante de trabajadores eventuales la ofrecen las mujeres, las que a pesar de constituir una fracción muy importante de la oferta estacional de trabajadores para la fruticultura regional, todavía tiene grandes márgenes de crecimiento en la medida que se implementen condiciones flexibles y atractivas para ellas. Estas condiciones se enmarcan en: mayor flexibilidad horaria y de acuerdo a sus responsabilidades en el hogar y con sus hijos, adecuación de ciertas labores a la naturaleza de las mujeres en términos de uso de la fuerza, existencia de infraestructura social adecuada para la continuidad de la mujer en el trabajo (salas cunas, colegios, etc.), entre otras medidas.

El escenario de la demanda, al menos en el corto y mediano plazo, se ve poco optimista. Lo más probable es que si se mantiene la actual situación deprimida del dólar, prevalecen condiciones de sequía o limitaciones hídricas y se estabilicen o encarezcan los costos energéticos, las inversiones frutícolas se van a paralizar. Como también, las innovaciones tecnológicas que alteren en un sentido u otro, los requerimientos de mano de obra.

El tema de la escasez de trabajadores difícilmente será el problema en el horizonte de mediano plazo para la agricultura de las regiones estudiadas, pero sí lo será y prioritario, el requerimiento de elevar la productividad.

10.1.2 Propuestas preliminares de trabajo aplicables en las regiones de estudio

El presunto problema de escasez generalizada de mano de obra agrícola existente en las regiones del estudio, debe tomar en cuenta la experiencia de aquellos empresarios que en alguna medida han innovado en la materia y han logrado solucionar en parte la problemática. Sin embargo, el diagnóstico arroja que las estrategias adoptadas no son muchas y que el grado de innovación de estas es bajísimo, especialmente en la región de O'Higgins y el Maule.

Las propuestas que este informe entrega son aquellas observadas en el grupo de empresarios innovadores entrevistados en las regiones del estudio que pueden ser adaptadas a la realidad de las empresas de la Zona Central de Chile. Estas fórmulas son las que hay que difundir, estimular, adaptar y profundizar con el propósito de aminorar los efectos de una posible escasez de mano de obra agrícola de temporada en las regiones de Valparaíso, O'Higgins y Maule.

En este sentido se pueden resumir los ámbitos de trabajo en cuatro grandes grupos.



10.1.3 Medidas para facilitar un mejor reclutamiento de trabajadores

- Estas priorizarían el trabajo con el entorno más cercano para concertar acuerdos que faciliten la atracción de trabajadores (ejemplo: horarios flexibles, mejores condiciones laborales para mujeres, mayores oportunidades de esparcimiento, entre otros aspectos).
- Se daría importancia especial a la permanencia o continuidad de la oferta de trabajo combinando cultivos en una estructura productiva que requiera labores de invierno relativamente equilibradas con las de verano. Para ello, surge la alternativa de establecer alianzas entre empresarios de cada una de las regiones del estudio con demandas complementarias o realizando acuerdos con agricultores de otras regiones, con cultivos complementarios en materia de demandas de mano de obra.
- Se podrían implementar programas con actividades múltiples que otorguen continuidad de trabajo durante el año, como por ejemplo la combinación de las siguientes formulas: cosecha – servicios a terceros – cosecha; cosecha – construcción o limpieza intrapredial – cosecha

10.1.4 Acciones que mejoren las condiciones laborales

- La propagación de las BPA tiene como consecuencia el mejoramiento de la infraestructura y servicios para los trabajadores en las empresas que las adoptan. Los efectos de este mejoramiento son diversos, se ha comprobado que constituyen un gancho para satisfacer los requerimientos de trabajadores y contribuyen a elevar la productividad.
- Las relaciones de respeto a la dignidad de los trabajadores es otra materia altamente valorada para crear un clima laboral más positivo, por ejemplo: la calidad de las comunicaciones internas; la transparencia de la información contractual y laboral; la definición mutua de objetivos de trabajo; la deferencia en los servicios de comida, etc.
- La calidad de la infraestructura y el equipamiento de baños y comedores. En el caso de trabajadores temporales de zonas lejanas, el tipo de alojamiento (colectivos).
- La existencia, oportunidad y accesibilidad de los servicios de transporte que vinculan los lugares de residencia y trabajo.

10.1.5 Iniciativas que estimulen la productividad del trabajo

- Esta última estaría estrechamente vinculada al tipo de incentivos económicos que se introduzcan en la empresa (bonos, premios, salarios variables, etc.) y que relacionen en alguna forma los resultados (calidad y volumen del producto) con el ingreso de los trabajadores.
- Introducción de nuevas formas de organización laboral que tengan impacto positivo en: la vinculación anterior (resultados e ingresos); en la ordenación de responsabilidades; en la definición de estándares de calidad, rendimientos y remuneración de las labores; en la medición de estos resultados por trabajador y labor; en la información y comprensión del sistema laboral adoptado.
- Mecanización, automatización e introducción de herramientas y equipos adecuados para elevar la productividad del trabajo. Estas innovaciones pueden



ser consecuencia de la copia o adaptación de prácticas de terceros o puede ser el resultado de una investigación propia o asociada con otros empresarios.

10.1.6 Actividades de capacitación

- Estas pueden estar referidas a materias que se han identificado como debilidades o carencias en las habilidades y conocimientos de los trabajadores; lo que puede ser un producto de ejercicio de certificación de competencias laborales o podrían ser definidas mediante un estudio en un conjunto de empresas con labores similares.
- Pueden ser determinadas por la existencia de una oferta de capacitación relativamente formal de alguna institución regional, que interese a la empresa y a los trabajadores.
- También serían actividades que se ofrecerían como oportunidades de perfeccionamiento de los trabajadores (aplicación de SENCE) y complementarias a las labores estacionales, logrando además continuidad durante el año.
- En todos los casos la capacitación es un posible estímulo para reclutar trabajadores y elevar la productividad, pero desde el punto de vista de la empresa, la capacitación fortalecería la especialización, lo que significa que además la empresa estaría interesada en conservar a estos trabajadores especializados dentro de la misma.

Los cuatro ámbitos propuestos en este informe pueden ser abordados a través de la aplicación de instrumentos de innovación, ya sean cofinanciados por FIA o CORFO, los cuales pueden dar origen a investigaciones, talleres, asesorías, cursos, mesas de trabajo, esfuerzos asociativos, giras tecnológicas, entre otras iniciativas.



11. ANEXOS

Resumen del trabajo presentado en el Congreso de Economistas Agrarios

Estrategias para enfrentar la escasez de mano de obra agrícola en temporadas de alta demanda en la Zona Central de Chile

Jiménez C, F. Beaujanot Q, A. Melo C, O.

Resumen:

A mediados de la presente década se empezaron a escuchar pronunciamientos de parte de los empresarios agrícolas y sus organizaciones, en el sentido que estaban apareciendo signos evidentes de escasez de mano de obra agrícola en la Zona Central de Chile, y particularmente durante la época de cosecha de la fruticultura que se extiende con una demanda mayor entre Enero y Marzo de cada año.

Esta situación motivó a realizar un diagnóstico de la situación de la mano de obra agrícola en tres regiones de Chile, con un doble objetivo:

- a) Lograr un mayor conocimiento del problema de la oferta y demanda de fuerza de trabajo bajo las condiciones propias y actuales de la fruticultura de las regiones de 1) Valparaíso, de 2) O'Higgins y 3) Maule. Este conocimiento debería permitir realizar proyecciones sobre este problema.
- b) Proponer soluciones a la escasez de la mano de obra agrícola por medio del aumento de su productividad y por medio de la generación de estrategias innovadoras en términos de reclutamiento y continuidad de trabajadores agrícolas.

Se realizaron 120 encuestas a fruticultores de la zona central, 30 entrevistas a fruticultores con experiencias innovadoras en materia de reclutamiento y manejo de personal agrícola y 30 entrevistas a personeros de la agricultura chilena. Todo esto con el objeto de obtener una visión directa de la situación global de oferta y demanda de fuerza de trabajo agrícola y su hipotética escasez a nivel nacional. A la vez, se generan interesantes ideas y temáticas innovadoras respecto a: mejoras en la organización del trabajo, estrategias innovadoras de reclutamiento, oportunidades de capacitación y entrega de continuidad laboral, entre otras.

El presente estudio es financiado por la Fundación para la Innovación Agraria de Chile (FIA) dentro del marco de estudios y proyectos adjudicados el año 2007.



Strategies to seeking solutions to the scarcity of agricultural labor in high demands seasons in the Central Zone of Chile

Jiménez C, F. Beaujanot Q, A. Melo C, O.

Abstract:

Since the middle of this decade, farmers and their organizations have experienced the emergence of evident signals of agricultural labor scarcity in the Central Zone of Chile, in particular during the fruit harvest season, which extends from January to March each year.

This situation motivated to conduct a diagnostic of the agricultural labor problem in three major agricultural regions in Chile. The study has a double purpose.

- c) To achieve a greater knowledge on the supply and demand labor problem under actual and particular conditions of the fruit production sector in Valparaíso, O'Higgins and Maule regions. This knowledge should allow forecasting this problem in the future.
- d) To propose solutions that could help increasing labour productivity as well as the creation of innovative solutions in terms of recruitment and continuity of agricultural workers.

In depths interviews were conducted to obtain a relevant and empirical understanding of the labor problem. A total of 120 fruit producers from the regions under study were interviewed. Also, we selected 30 fruit producers that in some way have incorporated innovative experiences in labor management and recruitment. Finally, 30 officers from agricultural public agencies were interviewed. The information was processed and analyzed as to elucidate ideas and issues regarding labor improvements, innovative recruitment strategies, provision of training and labor continuity, among others.



*Unidad de Estudios, Departamento de Economía Agraria
Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal
Pontificia Universidad Católica de Chile*

Presentaciones realizadas en seminarios



Modelo de Gestión Administrativa para Mejorar la Productividad laboral Agrícola

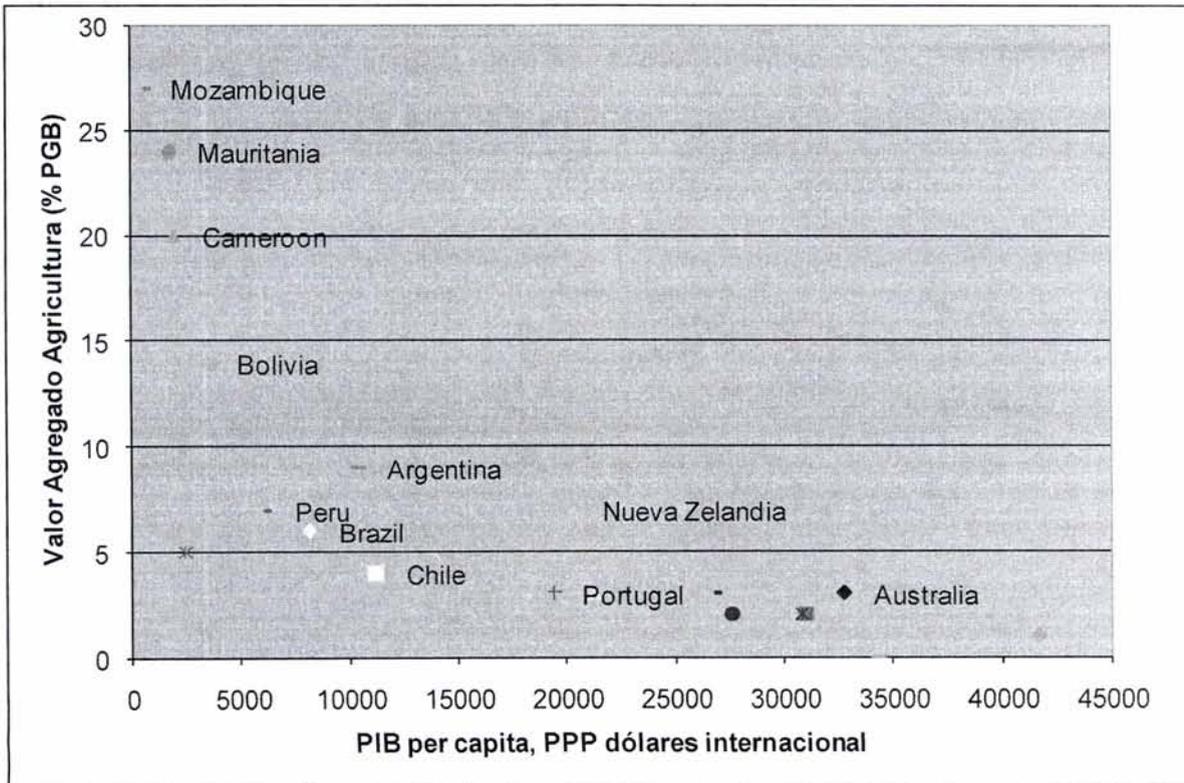
Oscar Melo Contreras Ph.D.+

Departamento de Economía Agraria
Pontificia Universidad Católica de Chile

+ En la preparación de esta presentación también ayudó Sebastián Rebolledo

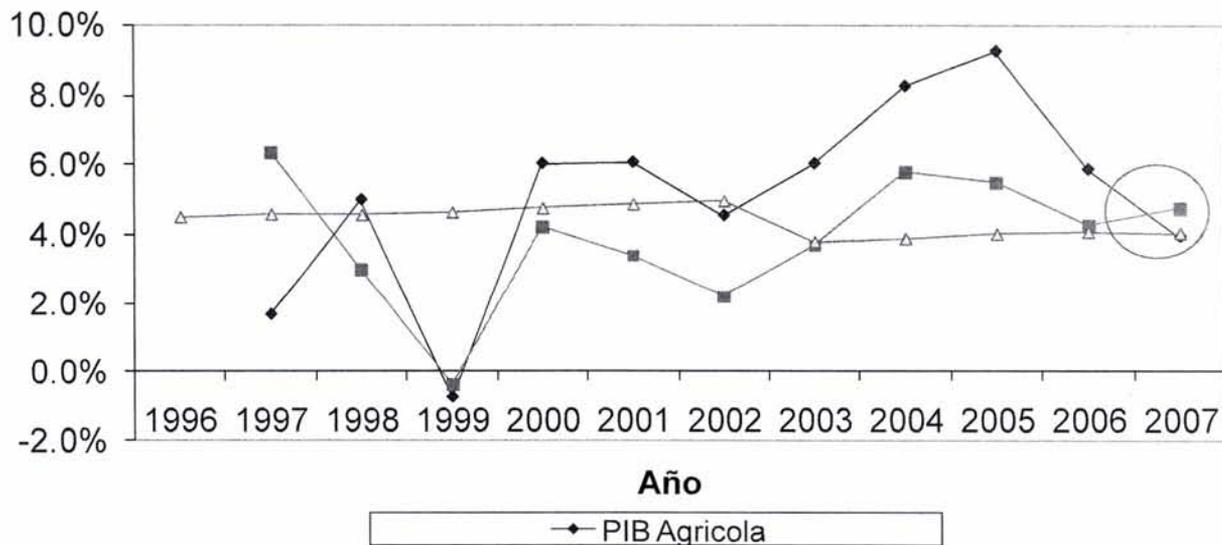


Evolución del sector





→ Crecimiento Económico: PIB y PIB Agrícola



PIB silvoagropecuario por región

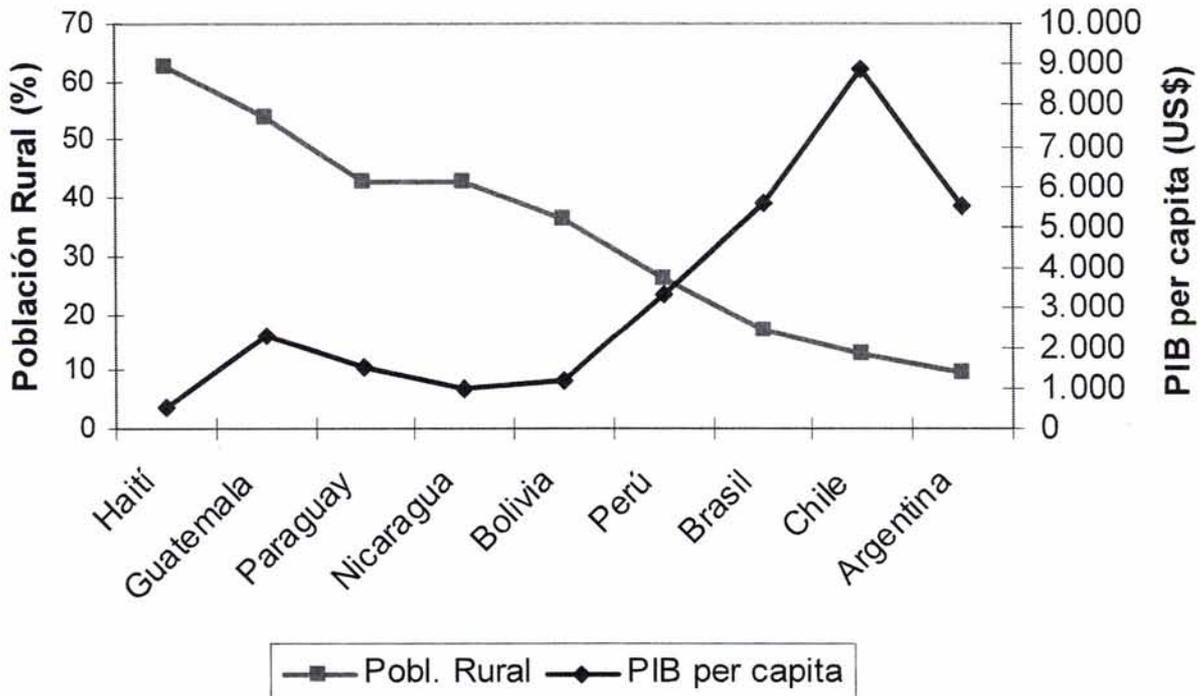
Millones de pesos de 2003			
Región*	PIB por región 2006 ¹	PIB silvoagropecuario 2006 ¹	% sobre PIB total regional
Tarapacá	2.091.525	11.820	0,57
Antofagasta	3.906.252	1.779	0,05
Atacama	1.047.287	43.304	4,13
Coquimbo	1.323.183	97.719	7,39
Valparaíso	4.893.347	242.991	4,97
Metropolitana	25.420.386	289.665	1,14
O'Higgins	2.241.428	479.904	21,41
Maule	2.184.788	369.005	16,89
Bío-Bío	5.616.759	359.183	6,39
Araucanía	1.417.649	160.220	11,30
Los Lagos	2.672.465	240.136	8,99
Aisén	353.731	8.034	2,27
Magallanes	928.540	3.891	0,42
Subtotal regional	54.097.339	2.307.651	4,27
Otros ²	5.651.614		
Total PIB	59.748.954		

Fuente: Elaborado por ODEPA con información del Banco Central de Chile.

¹ Cifras preliminares.

² Incluye extrarregional, IVA y derechos de importación.

* No se consideran nuevas regiones.



Variación del número de personas ocupadas en agricultura según status

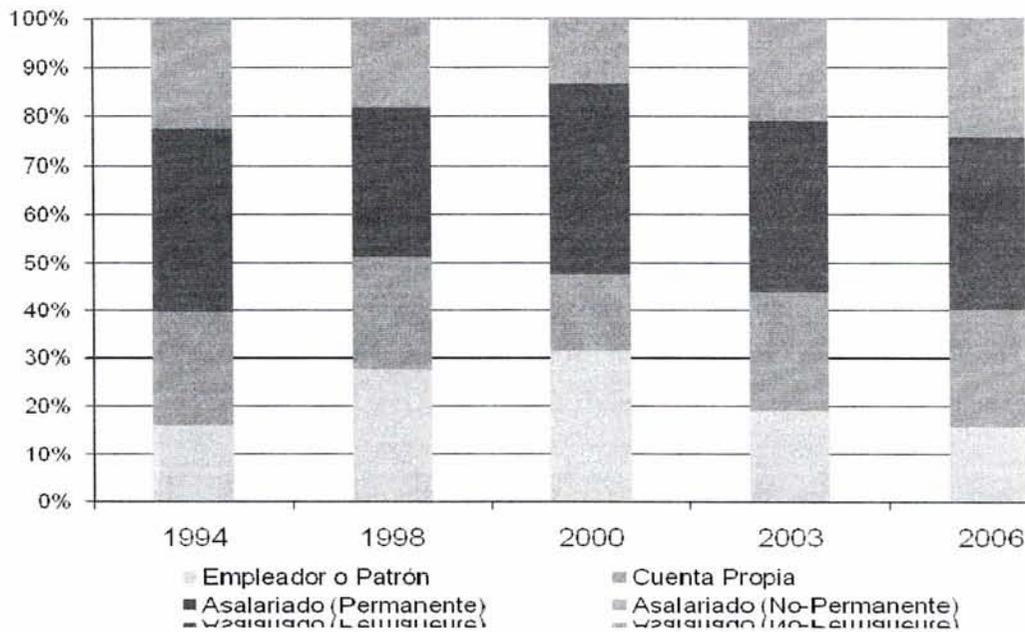
	1990	1994	1998	2000	2003	2006	Crecimiento Total % 1990-2006	Tasa Promedio Anual % 1990-2007
Emp. o Patrón	28,330	21,711	24,280	25,073	24,979	21,156	-25.3%	-1.8%
Cuenta Propia	200,434	172,855	189,281	176,793	199,053	187,259	-6.6%	-0.4%
Asalariado	493,097	520,084	499,555	489,879	545,614	600,665	21.8%	1.2%
Otro	35,857	12,457	23,038	22,705	19,173	12,190	-66.0%	-6.5%
Total	757,718	727,107	736,154	714,450	788,819	821,270	8.4%	0.5%

Fuente: Valdés y otros (2008) con datos de CASEN.

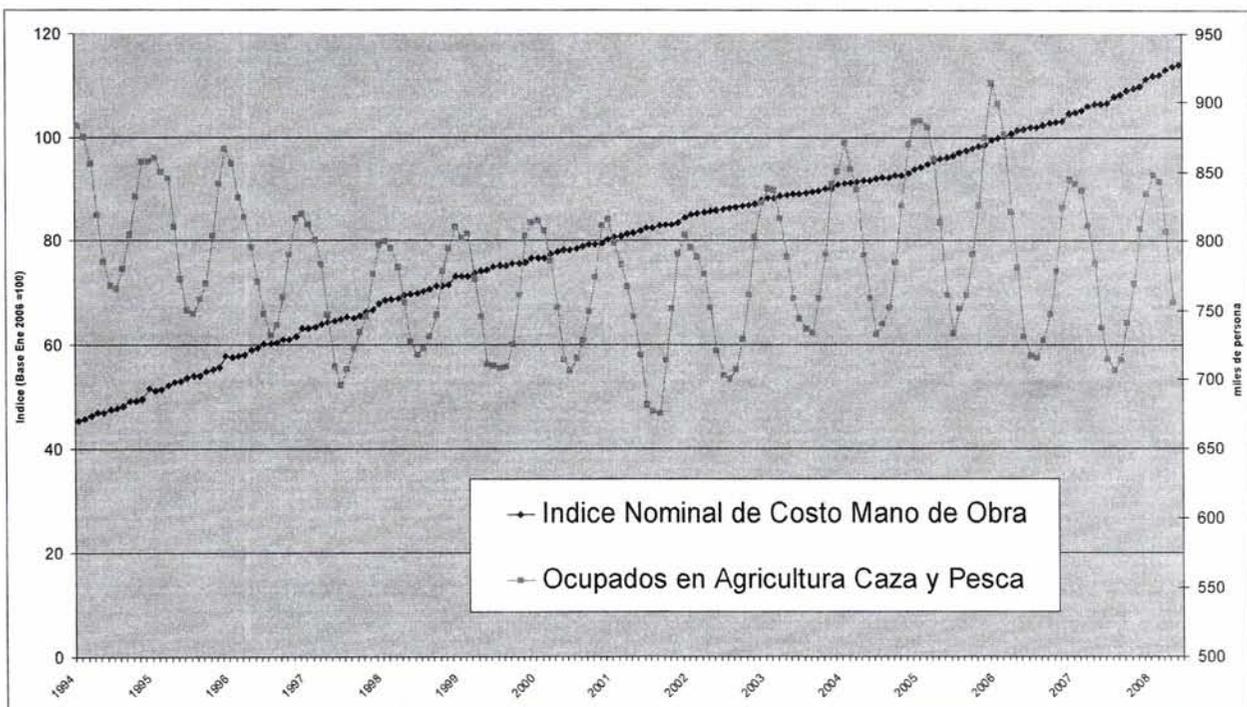


Participación en ingresos

Participaciones en el ingreso autónomo total agrícola, según status de ocupación en base a encuestas de hogares 1990 – 2006



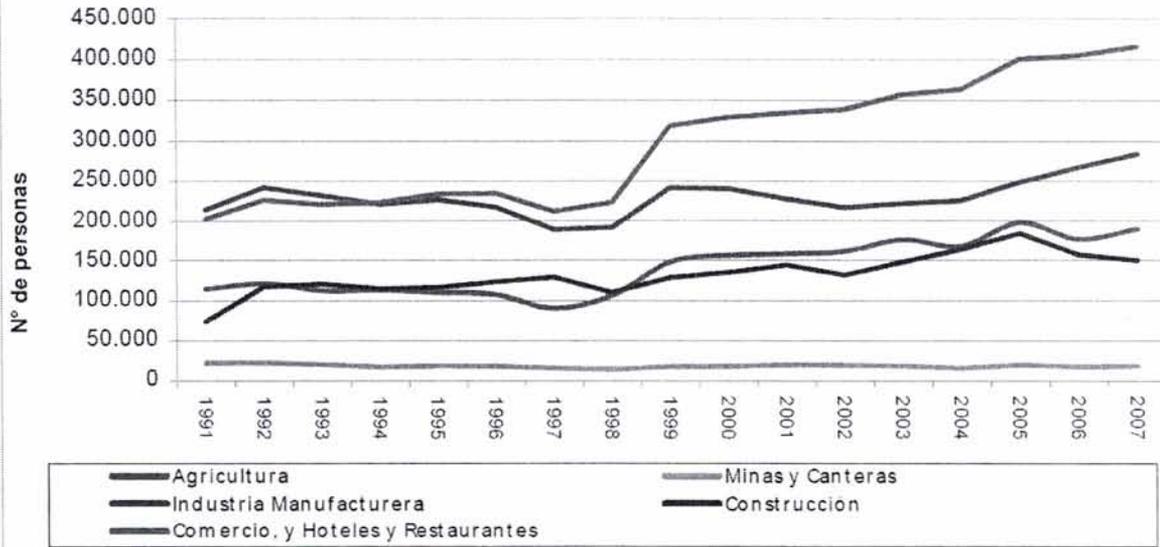
Ocupación y Costo



Fuente Elaboración propia con datos INE



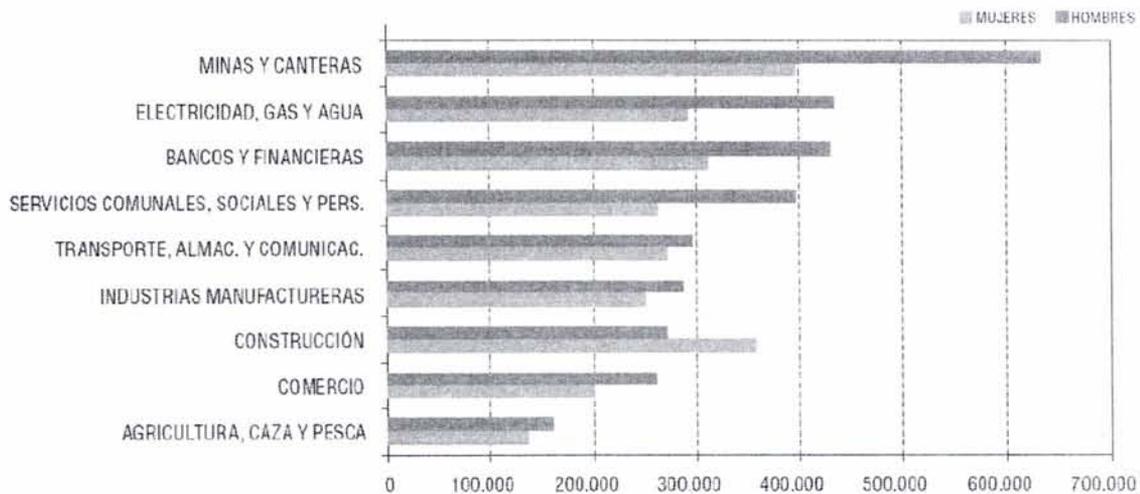
Evolución de los cotizantes ocupados en las regiones de Valparaíso, Metropolitana, O'Higgins y Maule, según actividad económica



Fuente: Elaboración propia en base a ODEPA con información de la Superintendencia de AFP



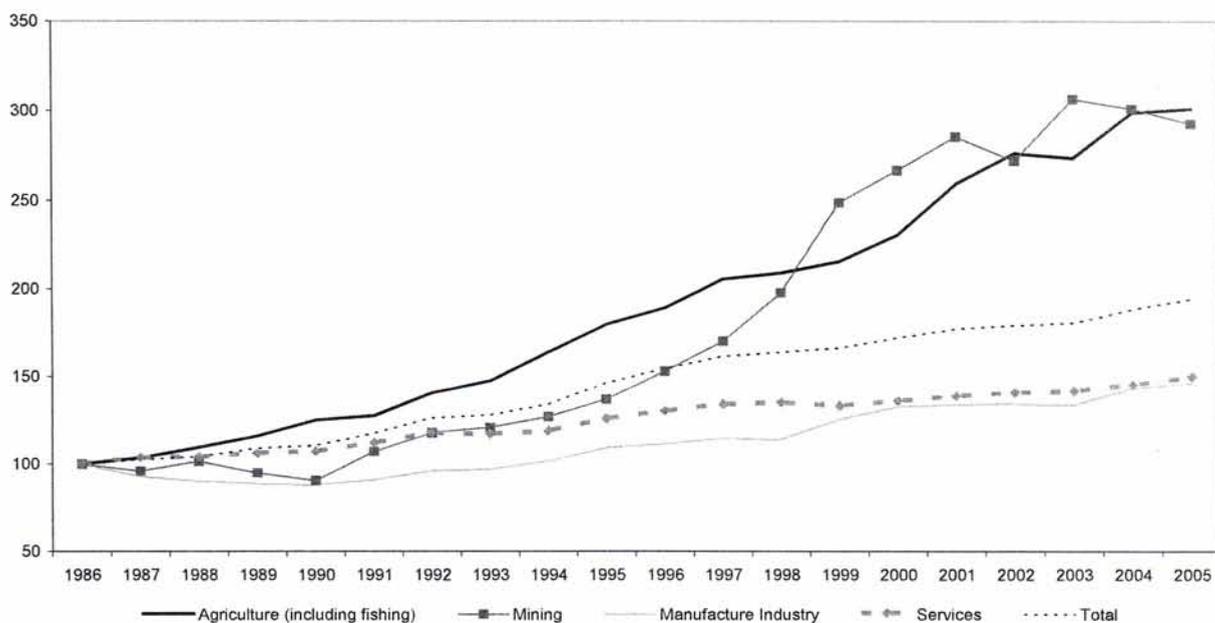
Gráfico 11: Ingreso Medio de Asalariados por Rama de Actividad y Sexo (pesos 2006)



Fuente INE, 2007



Comparación del cambio en Productividad

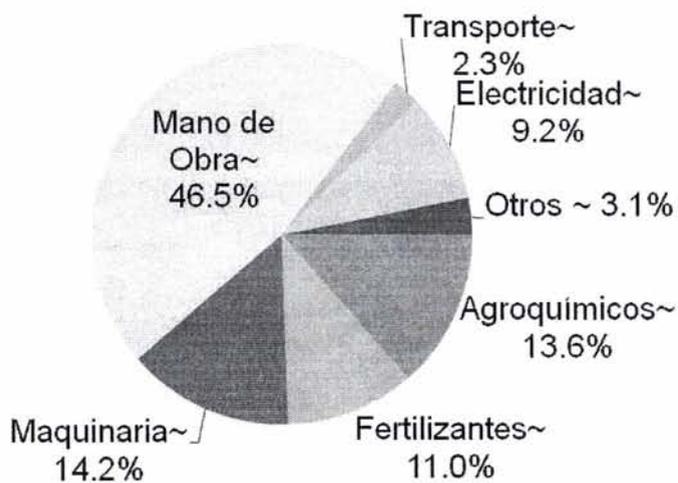


Fuente: Foster, W. 2007. Presentado en el X congreso de economistas agrarios de Chile.



Importancia en costos

Proporción distintos costos directos en Frutales (%)



Fuente: Katz y Melo (2009)



Importancia en costos

→ Conclusión: Escasez Relativa de Mano de Obra y menor rentabilidad

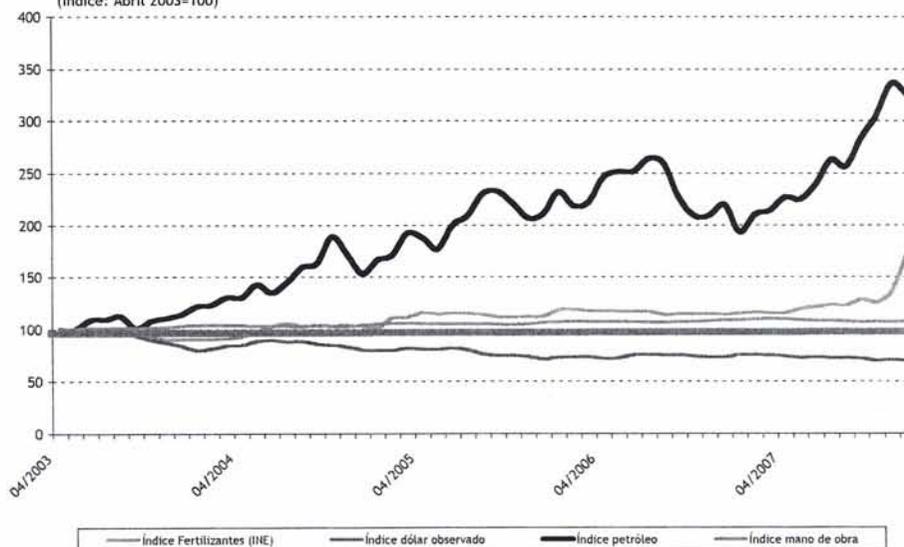
Ha aumentado un 30% desde la temporada 2003/2004 a la 2006/2007. Varía entre un 60 a 75%

Estimaciones auguran un 25% más para la temporada 2008/2009

Ítem	Producto r Promedio	%	Menores Costos	Mayores Costos
Costos Directos	12.000	82%	8.652	19.283
Mano de Obra Directa	4.032	28%	2.921	7.354
Cosecha y Packing	3.667	25%	3.115	5.836
Agroquímicos	2.723	19%	1.840	4.152
Maquinaria	604	4%	348	1.267
Energía y Riego	450	3%	202	400
Otros directos	525	4%	228	275
Costos Indirectos	2.650	18%	2.169	3.767
Total	14.650	100%	10.820	22.846



Índice Productos 2003-2007
Dólar Observado, Petróleo, Mano de Obra y Fertilizantes,
(Índice: Abril 2003=100)





El diagnóstico está claro

Pero cuál es la propuesta?



→ **Análisis y mejoramiento de productividad laboral agrícola**

Desarrollo de Investigación aplicada en Estudiar la productividad laboral, la cual consiste en:

- Definición, medición y comparación de **indicadores** de desempeño.
- Análisis de la estructura organizacional.
- Análisis de la estructura de costos y financiera.
- Análisis de la demanda de mano de obra por labor.
- Análisis del personal agrícola: Edad, Sexo, **Motivación**, etc.



Factores que inciden en la productividad laboral

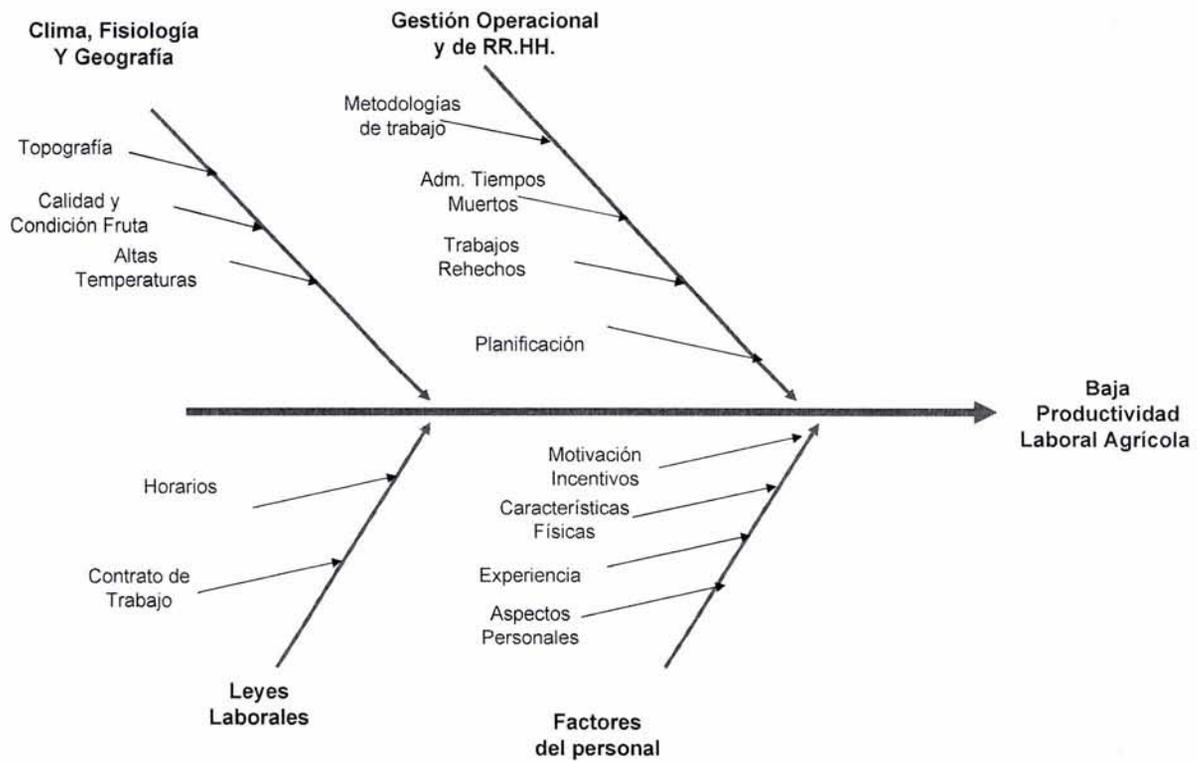


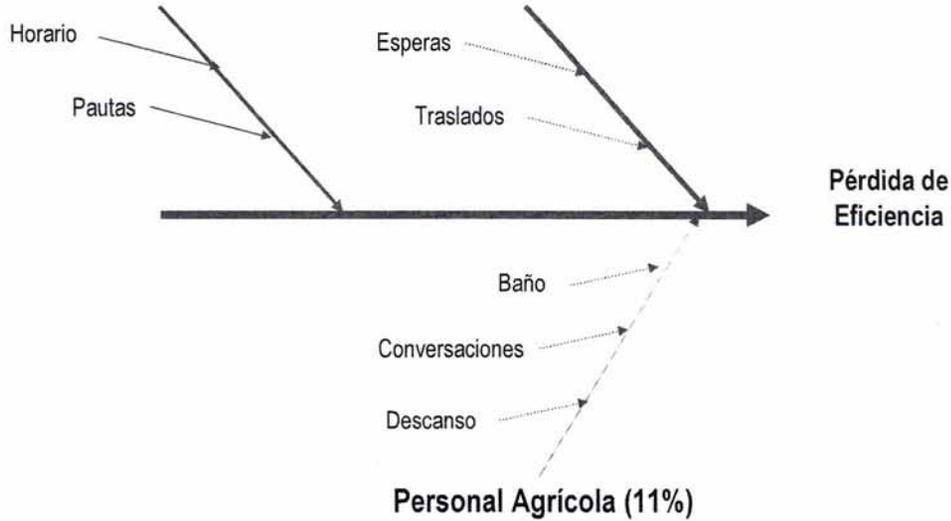
Tabla 1. Lista de causas de pérdida de productividad en las tres unidades demostrativas (Feb 2009).

	San Felipe	Melipilla	San Vicente	Total
Horario de Trabajo	40%		17%	19%
Esperas	30%	38%	66%	45%
Pautas y órdenes	20%	14%	10%	15%
Necesidades personales	10%	17%	7%	11%
Traslados		31%		10%
Total	100%	100%	100%	100%



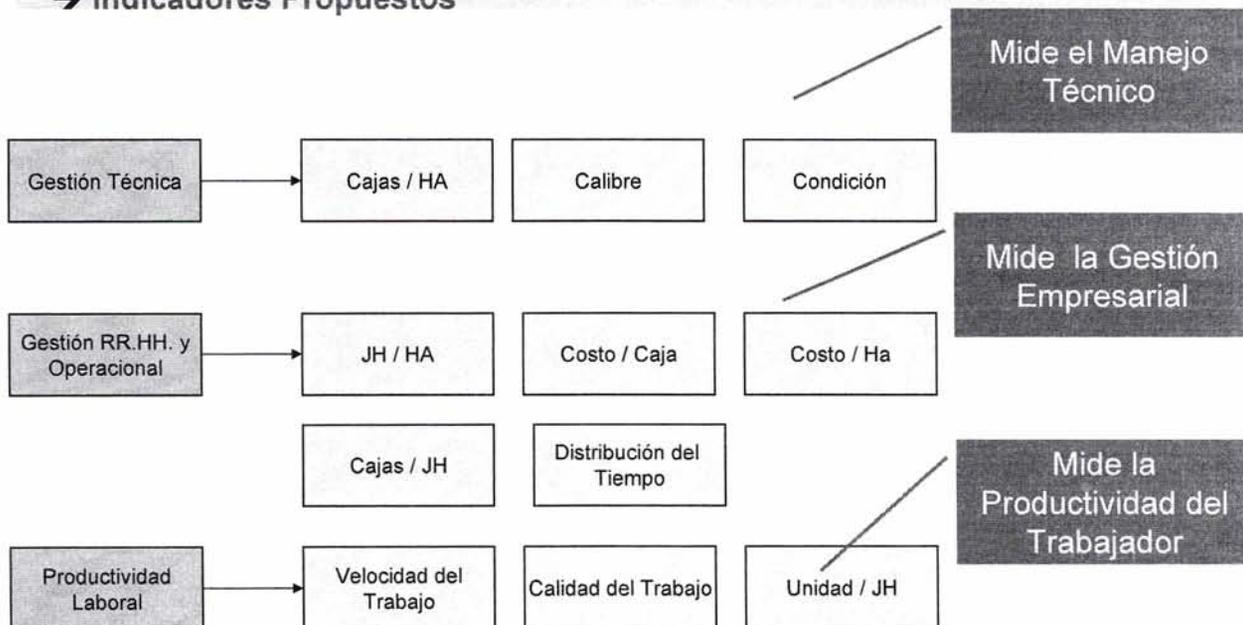
Planificación (34%)

Logística (55%)



Estudios de Productividad Laboral

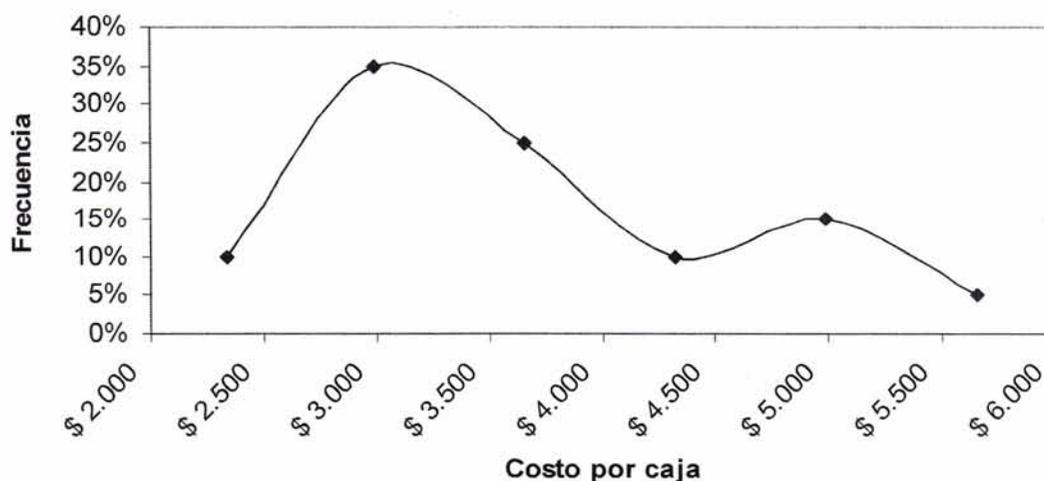
→ Indicadores Propuestos





→ Resultados Principales: Distribución de costos (año 2006)

Distribución de costos por caja equivalente de 8.2 kilos, uva de mesa



→ Distribución de tiempos: Medición en terreno

Labor	Tiempo Productivo	Tiempo Contributorio	Tiempo No Contributorio
Cosecha de Paltas	90%	6%	4%
Riego en Paltas	48%	37%	15%
Riego General	74,6%	17,5%	7,8%
Desbrote de uva	85%	13%	2%
Raleo de uva	94,4%	5%	0,6%
Cosecha de uva	91,3%	6,7%	2%
Cosecha de uva (España)	95,83%	1,19%	2,98%
Uva Vinífera	59,9%	0,4%	39,7%



Estudio de terreno en España

- Se estudiaron 7 empresas que representan un 25% del total en la Región de Murcia.
- Variedades de uva de mesa fueron: Ralli Seedless, Red Globe, Crimson Seedless, Superior y Flame Seedless.
- En 4 empresas se estudió el método de trabajo en los packing y
- En 1 se realizó un estudio de tiempo y movimiento para determinar la velocidad de trabajo del personal y la distribución de los tiempos en cosecha.
- Adicionalmente se hizo una análisis comparado de la legislación laboral entre Chile y España



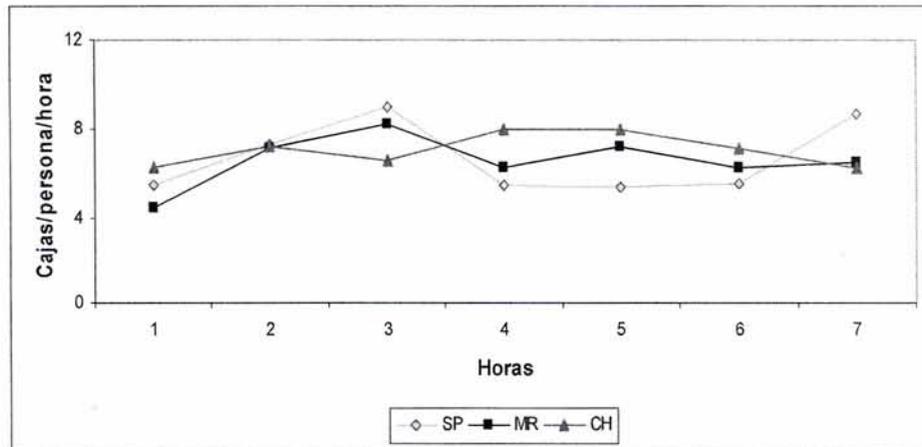
Comparación Indicadores Chile y España

Categoría	Indicador	Uva Mesa	
		Chile	España
Gestión del Recurso Humano y Operaciones	Cajas / JH pre cosecha	12,29	26,21
	Cajas / JH Cosecha	15,6	19
	Cajas / JH	6,9	12
	Costo / Caja	US\$ 7,5	US\$ 11,29
	Distribución Tiempo	91,3%	95,83%
Gestión Técnica	Producción/Ha	2.200	2700
	Calibre	17,58 mm	S/I
Productividad Laboral	Velocidad ^[1] (Kg/hr)	70	65
	Conformidad	90%	50%
	Rendimiento día (cajas día)	62	61

[1] En Chile la velocidad del trabajo incluye cortar, limpiar y calibrar el racimo, mientras que en España solo consiste en cortar y una liviana limpieza. Por tanto, este valor podría ser menor con la norma de calidad Chilena.



→ Indicador de productividad laboral



Trabajador	Kg./Hr.
Español	65
Marroquí	60
Chileno	70



Producción en España

Mano de obra

Conclusiones

→ ¿Qué hicieron los españoles?

-Utilizar solo variedades con uso poco intensivo de mano de obra.
Thompson Seedless fue arrancada.

-Inversión en desarrollo de nuevas variedades/híbridos:

- Utilicen menos jornadas.
- Resistente a plagas y enfermedades.
- Óptimas características organolépticas.
- Protegerse del mercado

-Diversificación del portafolio de producción:

- Aumentan la utilización de infraestructura.
- Estabilizan los requerimientos de mano de obra.



Producción en España

Mano de obra

Conclusiones

→ ¿Qué hicieron los españoles?

-Altos volúmenes de producción:

-Amortización de costos fijos (costo/ha)

-Estructura organizacional simple:

-Técnico

-Encargado de Predio: Bodega, maquinaria, riego y aplicaciones.

-Simplifican labores:

-Poda: corte, bajar sarmientos, amarra y recorte de sarmiento.

-Manejo de canopia: Deshoje y desbrote (1), descolgar y descole de racimos (2), otros.

-Cosecha y embalaje.



Producción en España

Mano de obra

Conclusiones

→ ¿Qué hicieron los españoles?

-Escasez y alto costo de agua:

-0,22 € / m³

-Riegan entre 3.500 a 4.500 m³

-1 persona cada 100 hectáreas

-Control de Gestión:

-Presupuesto y seguimiento.

-Indicadores de gestión:

-Área de venta

-Horas de mano de obra

-Stock de inventarios

-Faltan análisis de productividad laboral



→ Línea de Investigación

-Realizar un proceso de benchmarking a nivel nacional e internacional:

-Experiencia:

- Estudio de Productividad Laboral en España
- Estudios en poda, cosecha, labores en verde, packing en uva de mesa.
- Estudio en cosecha de vid vinífera
- Estudio en cosecha de cítricos
- Estudios en riego
- Estudios de Packing de Uvas, Paltas
- Evaluación de mecanización en arándanos
- Estudios de costos y demanda de mano de obra a productores de uva de mesa (25).



→ Conclusiones

- La escasez de trabajadores es la nueva realidad de la agricultura
- Este es el principal factor de competitividad
- Estrategia de negocio debe incluirlo
- Corto plazo
 - Revisar planificación, ineficiencias ppalmente de organización de tareas
 - Compararse en costos, prácticas, trato (soy un empleador atractivo)?
 - Aumentos en productividad permiten mejorar compensación
 - Cuidar incentivos demasiado poderosos contrarios a calidad
- Mediano a Largo Plazo
 - Inversiones alineada con estrategia de RRHH – aplanar demanda
 - Aumentar productividad con mayor capital humano y físico
 - Revisar labores en base a valor agregado de cada una
 - Tender hacia variedades con menor requerimiento MO (Ralli S.)



→ Principales propuestas

-Gestión de la empresa:

- Seguimiento de presupuesto.
- Planificación de actividades (disminución de tiempos de organización).
- Gestión del Personal (Importancia de los registros de rendimiento y calidad del trabajo).
- Desarrollo de Plan de motivación para fidelizar, disminuir rotación y mejorar calidad del trabajo (Asociado a lo que quiere el trabajador)
- Desarrollo de Evaluación de Desempeño.
- Definir estructura de pago: ¿Al día o a trato? Productividad - calidad
- Mejorar la logística de recolección y entrega.
- Disminuir ineficiencias.



→ Conclusiones

-Política Pública

- Protección social pero sin rigidizar el mercado
- Mejorar competencia de fiscalizadores / reglas claras
- Orientar innovación (genética, conducción, etc.) hacia productividad laboral
- Ampliar mercados laborales- disminuir costos de transporte
- Estudios para experimentar en la optimización de sistemas productivos y obtener mejores prácticas avaladas con evidencia empírica



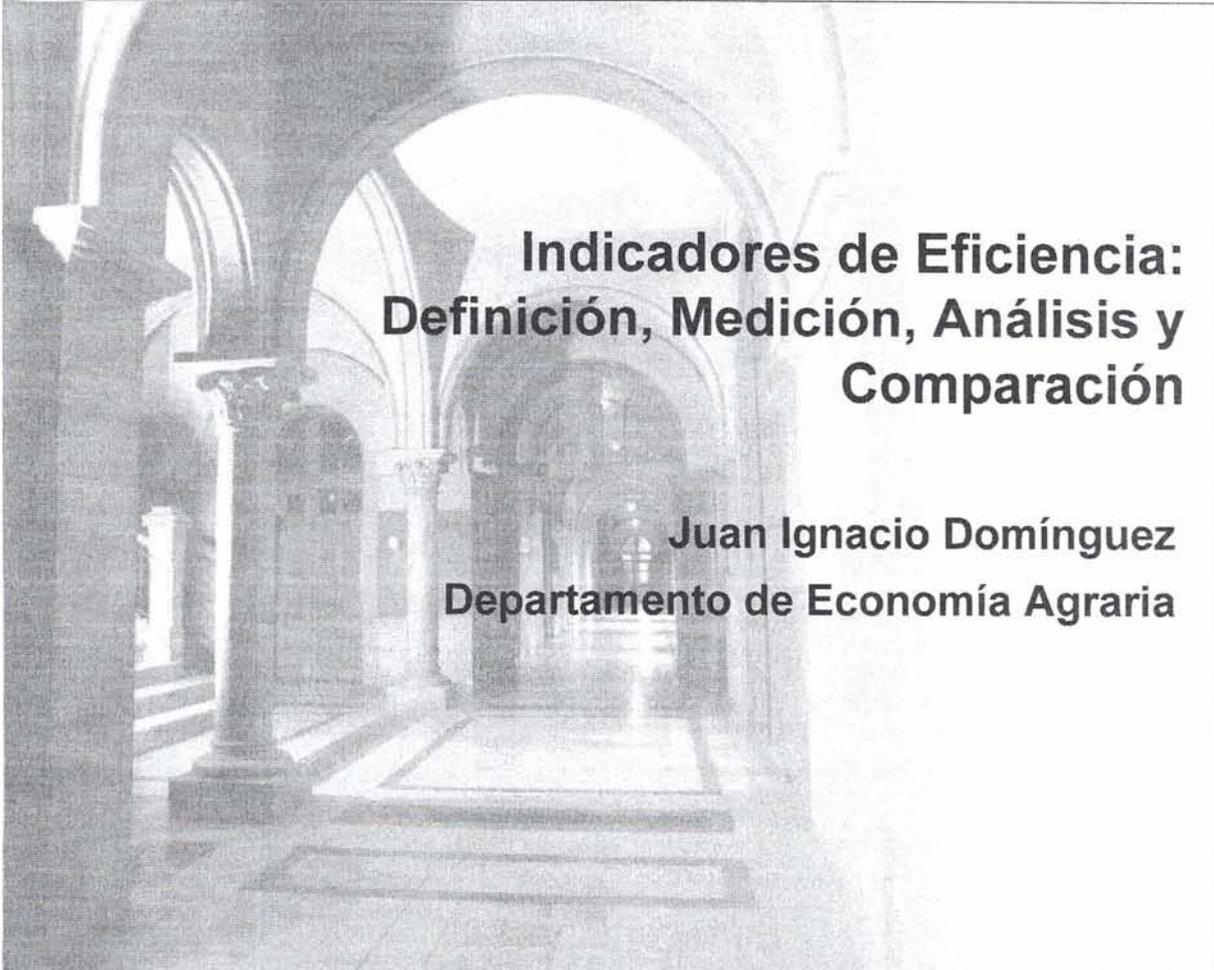
GRACIAS!



SEMINARIO PRODUCTIVIDAD LABORAL



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE AGRONOMÍA E INGENIERÍA FORESTAL



Indicadores de Eficiencia: Definición, Medición, Análisis y Comparación

Juan Ignacio Domínguez
Departamento de Economía Agraria

Conceptos generales

Objetivo: Analizar algunas experiencias de uso e interpretación de indicadores de eficiencia en la producción de uva de mesa de exportación.

Indicadores: Cifras que relacionan el comportamiento de dos o más variables del proceso productivo y comercial y que deben servir como “señales” para interpretar los resultados.



Conceptos generales

-Para la gestión empresarial, los Indicadores serán útiles en tanto se refieren a variables que están al alcance del empresario y que pueden ser afectados por sus decisiones.

-Podemos distinguir los indicadores propios de cada negocio que relacionan variables al interior de la empresa y los indicadores comparativos (benchmarking) que permiten contrastar la situación propia con la de otros actores de la industria.



1.- Indicadores de la gestión individual

-Análisis de resultados en estudios realizados con predios productores clientes de Subsole:

- En las temporadas 2002-2003 y 2004-2005.

- En estudio de caso 2009.

Valores expresados en US Dólares de cada momento



Costos por hectárea (US \$)

Costos Directos	2002/2003	%	2004/2005	%	2009	%
Mano de Obra	3.350	36	3.592	34	4.681	27
Agroquímicos	1.935	21	2.426	23	2.523	15
Maquinaria	706	7	538	5	780	4
Energía y Riego	236	3	401	4	1.638	9
Otros C. Directos	333	4	468	4	856	5
Sub Total	6.560	70	7.425	69	10.478	60
M.O. Cosecha	2.866	30	3.267	31	6.884	40
Total C. Directos	9.426	100	10.692	100	17.362	100



Costos por caja (US\$)

	2002/2003	2004/2005	2009
Costos Directos	9.426	10.692	17.362
Costos Indirectos	1.836	2.361	1.710
TOTAL COSTOS	11.262	13.053	19.072
Cajas/ha	2.482	2.479	2.666
C. Directos/caja	3,80	4,31	6,51
C. Totales/caja	4,54	5,27	7,15



2. Indicadores Comparativos

-Basado en los estudios 2004-2005.

-Permite comparar el caso particular con el promedio y con los de mayores y menores costos.

-Incluye una comparación con un standard del Valle de San Joaquín, Sur; California, año 2007.



Comparación de Costos por hectárea (US\$)

	Caso A	Promedio	Menores Costos	Mayores Costos
Costos Directos				
Mano de Obra	4.012	3.592	2.602	6.552
Agroquímicos	1.744	2.426	1.639	3.699
Maquinaria	301	538	310	1.129
Energía y Riego	423	401	180	356
Otros Directos	401	468	203	245
M.O. Cosecha	1.405	3.267	2.775	5.199
Sub Total	8.286	10.692	7.709	17.180
C. Indirectos	2.095	2.361	2.361	1.932
TOTAL	10.381	13.053	10.070	19.112

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

Comparación de Costos por caja (US\$)

	Caso A	Promedio	Menores Costos	Mayores Costos
Costo Total/ha	10.381	13.053	10.070	19.112
Cajas/ha	1.783	2.479	2.512	2.943
C. Directos/caja	4,65	4,31	3,07	5,84
C. Totales/caja	5,82	5,27	4,01	6,49

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE



Comparación con California (US\$)

	Chile 2004/2005	Copiapó 2009	California 2007
Costos Directos			
Mano de Obra	3.592	4.681	3.944
Agroquímicos	2.426	780	311
Maquinaria	538	2.523	1.888
Energía y Riego	401	1.638	0
Otros Directos	468	856	2.387
M.O. Cosecha / packing	3.267	6.884	10.126
Total C. Directos	10.692	17.362	18.656
Costos Indirectos	2.361	1.710	1125
TOTAL	13.053	19.072	19.781



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

Comparación de Costos por caja (US\$)

	Chile 2004/2005	Copiapó 2009	California 2007
Cajas/ha	2.479	2.666	2000
C. Directos/caja	4,31	6,51	9,33
C. Totales/caja	5,27	7,15	9,89



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

El Modelo de la Universidad de California

- Costos de establecimiento (3 años)
- Indicadores en plena producción:
 - Ingresos
 - Costos operacionales por hectárea y por caja
 - Costos de cosecha por hectárea y por caja.
 - Costos no operacionales
 - Costos no monetarios
 - Costo Total
- Análisis de Costos a diferentes rendimiento
- Sensibilidad de resultados a precios y rendimientos.
- ¡Coloque usted sus costos!



Sensibilidad de resultados a rendimiento y precios

Precio US\$/caja	<u>Rendimiento cajas / ha</u>		
	1.500	2.000	2.500
9	-3.284	-1.987	-699
10	-1.801	-10	1.772
11	-319	1.967	4.243
12	1.164	3.944	6.714
13	2.646	5.921	9.185
14	4.129	7.897	11.656



3. Indicadores de Uso de Recursos

-Costo de uso de la mano de obra es el factor más incidente en los resultados.

-Es un recurso especial cuya “eficiencia” exige el manejo de muchos aspectos de diferente naturaleza: económicos, culturales, gestión de grupos, liderazgo, justicia, etc.

-En estudios anteriores se ratificó su alta incidencia en el rubro de producción de uva de mesa. (ODEPA-SUSES0)



Jornadas anuales por hectárea (2007-08)

Especie	Total
Uva de mesa	372,76
Manzano	195,16
Nectarino/Duraznero	180,71
Cerezo	133,66
Palto	68,33
Arándano	519,53
Vid vinífera	92,23

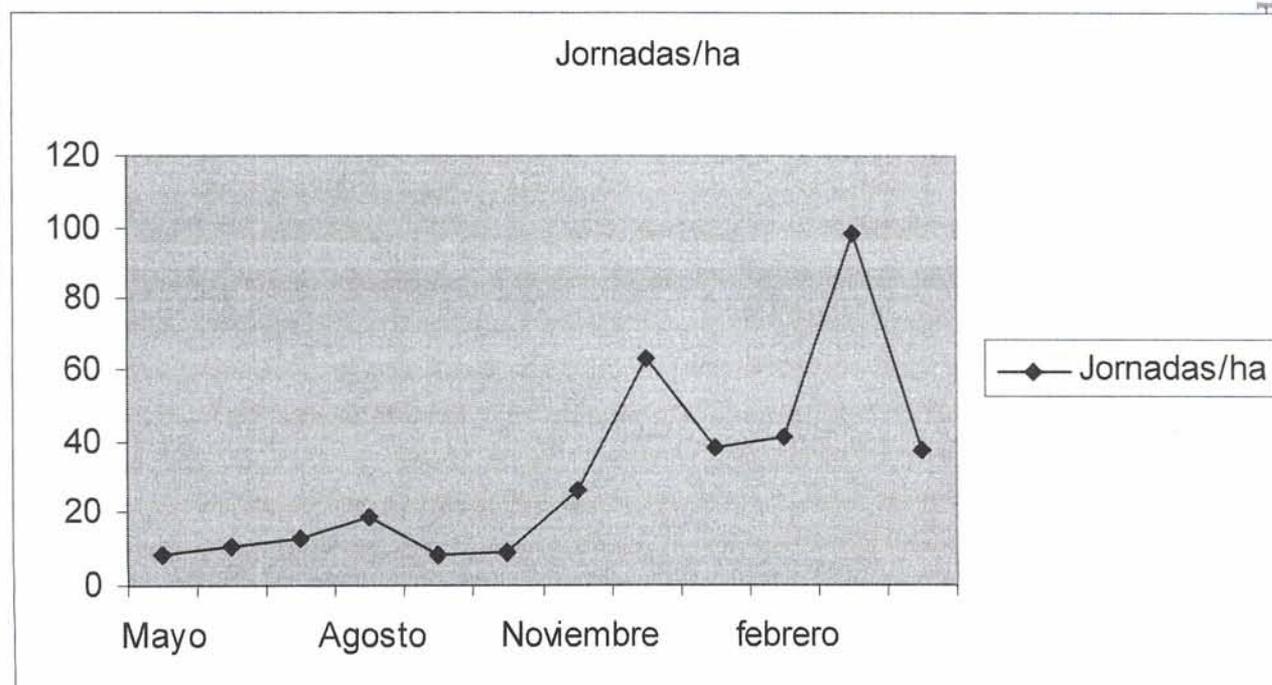


Jornadas anuales por hectárea (2007-08)

Variedad	Región	Total
Flame	V	271,69
Thompson	RM	517,28
Thompson	RM	421,58
Thompson	RM	270,94
Crimson	RM	295,83
Thompson	RM	373,89
Thompson	VI	532,04
Red Globe	VI	452,04
Thompson, Red Globe	VI	448,26
Thompson	VI	265,97
Red Globe	VI	248,70
Thompson, Superior	VI	374,85
PROMEDIO		372,76



Distribución de jornadas en Uva de mesa



Consideraciones Finales

-Urgente en la industria generar más información y sistematizarla de modo de entregar una herramienta de trabajo mas útil para la gestión de los empresarios.

--El tema de la gestión del “trabajo” es de creciente importancia. Debemos profundizar los estudios aplicados para generar mayor conocimiento del tema y adicionalmente producir un intercambio masivo de las experiencias positivas al respecto.





Programa de Mejoramiento de la Productividad en la empresa frutícola Chilena

Convenio Mano de Obra DEA UC - Exportadora SUBSOLE S.A.
www.productividadlaboral.cl



SATISFACCIÓN Y PREFERENCIAS DE LOS TRABAJADORES AGRÍCOLAS DE TEMPORADA

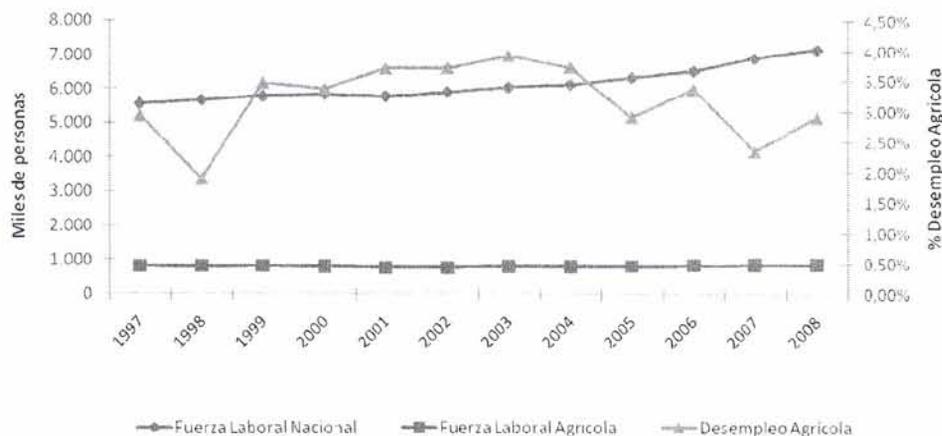
Sebastián Rebolledo
Investigador Adjunto DEA - UC

*Colaboración de Alessandra Díaz.



FUNDAMENTOS DEL PROBLEMA

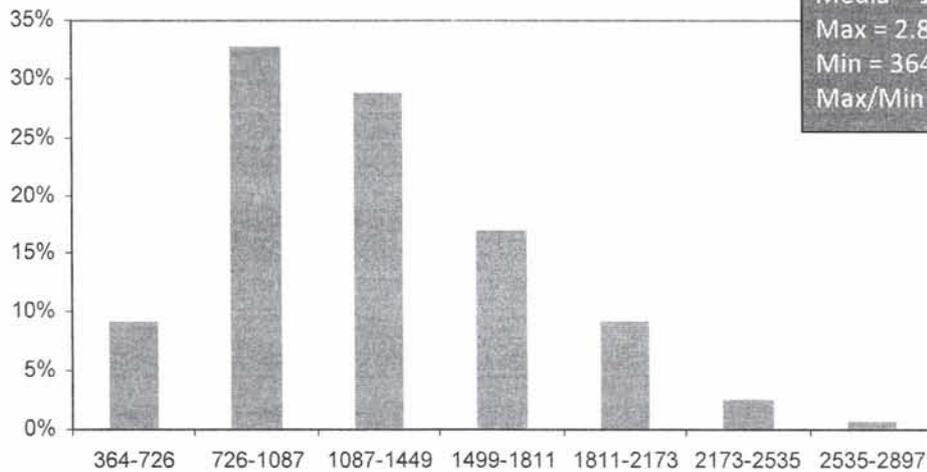
1. El costo de mano de obra en la fruticultura representa entre un 50 a un 70% de los costos de producción.
2. Escasez de Mano de Obra: Pleno empleo.





FUNDAMENTOS DEL PROBLEMA

3. Existen grandes diferencias de productividad entre los trabajadores:



Media = 1.245
 Max = 2.897
 Min = 364
 Max/Min = 7,96

- Arreglo de racimos en Var. TS
- N = 1839
- N = racimos arreglado por jornadas
- Arreglo: 3-3-3

Racimos por Jornada

Fuente: Elaboración del autor.



FUNDAMENTOS DEL PROBLEMA

- ✗ Las diferencias... afectan los costos?
- ✗ Poda FS: Análisis según DEA UC y Welch

DEA UC	Productividad Plantas/JH	Aporte	Costo por Planta
25% más productivo	69	32%	\$208
25% sobre la media	56	26%	\$239
25% bajo la media	49	22%	\$261
25% menos productivo	42	19%	\$297

1,43

1,5

WELCH	Productividad Plantas/JH	Aporte	Costo por Planta
20% más productivo	67	38%	\$212
70% de los trabajadores	50	55%	\$260
10% menos productivo	38	7%	\$318





FUNDAMENTOS DEL PROBLEMA

- × La Gestión de la Productividad es crucial para mejorar la competitividad de la empresa.

- × Diagnóstico: ¿En qué situación estoy?
 - × Debemos observar la distribución de productividad.
 - × Compararla por zona.
 - × Estratificar a los trabajadores por productividad.



FUNDAMENTOS DEL PROBLEMA

- × Plan de Acción: ¿Qué debemos hacer?
 - + Generar políticas de administración del personal para contar con los mejores trabajadores:
 - × **Ser atractivos para los trabajadores**
 - × **Tener satisfechos a los trabajadores.**

 - + **¿Qué política aplicar?**



ESCUELAS DE SATISFACCIÓN LABORAL

- Dividir las tareas en funciones específicas.
- Racionalizar el uso del tiempo y movimiento.
- Motivar a los trabajadores en base a salarios por rendimiento.
- Se debe vigilar de cerca y con controles estrechos.
- El objetivo es que el trabajador alcance los estándares.

- A las personas no les gusta trabajar, lo hacen sólo por dinero, son irresponsables y carecen de iniciativas.
- Se debe entregar parte del salario en especie.
- El mal trato no conduce a nada.
- La cortesía rinde mejores frutos.

- Incluye las necesidades sociales de Maslow.
- Las personas quieren:
 - Ser importantes
 - Informadas
 - Pertenecer a grupos
- Las políticas:
 - Felicitarse por el buen trabajo.
 - Informar (valorar el trabajo)
 - Lograr que la gente se sienta importante.
 - Explicar el por qué de las tareas.

S. XIX
Organización Científica del Trabajo

½ Siglo XX
Organización Centralizada y Paternalista

1980
Relaciones Humanas

→ Tiempo



SATISFACCIÓN LABORAL

¿Qué tipo de administración está utilizando nuestra agricultura para mejorar la satisfacción laboral agrícola?

S. XIX
Organización Científica del Trabajo

1960
Organización Centralizada y Paternalista

1980
Relaciones Humanas

→ Tiempo



SATISFACCIÓN LABORAL

× Alta Satisfacción:

+ Disminuirían los costos de producción.

- × Disminuye la rotación
- × Disminuyen los problemas “paros”
- × Aumenta la productividad promedio (contamos con los mejores trabajadores)
- × Aumenta la fidelización de los trabajadores buenos.

× ¿Cómo logramos la satisfacción?



PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL





PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL



Fuente: Rebolledo y Díaz, 2009

Departamento de Economía Agraria DEA UC 2009. Sebastián Rebolledo



SATISFACCIÓN Y EXPECTATIVAS

Medición de Satisfacción:

-Utilización de escala Likert

-Nota 1: Muy Insatisfecho

-Nota 7: Muy Satisfecho

Satisfacción General en las Empresas es 5.8

¿Cuán satisfecho está usted en la empresa?

Atributo Financiero	Máx	Media	Mín
---------------------	-----	-------	-----

Sueldo 5.0 4.2 3.0

Beneficios 5.2 4.6 3.5

Atributo no Financiero	Máx	Media	Mín
------------------------	-----	-------	-----

Clima Laboral 6.5 6.0 5.5

Progreso 5.7 5.5 4.9

Valorización 5.9 5.5 4.8

Respeto 6.0 5.8 5.2

Justicia 5.0 4.6 4.3

Evaluación 5.3 4.9 4.5

Muestra de 220 encuestas realizadas en Copiapó, San Felipe, Melipilla, Paine, San Vicente. Empresas Productoras de Uva de Mesa.

Departamento de Economía Agraria DEA UC 2009. Sebastián Rebolledo



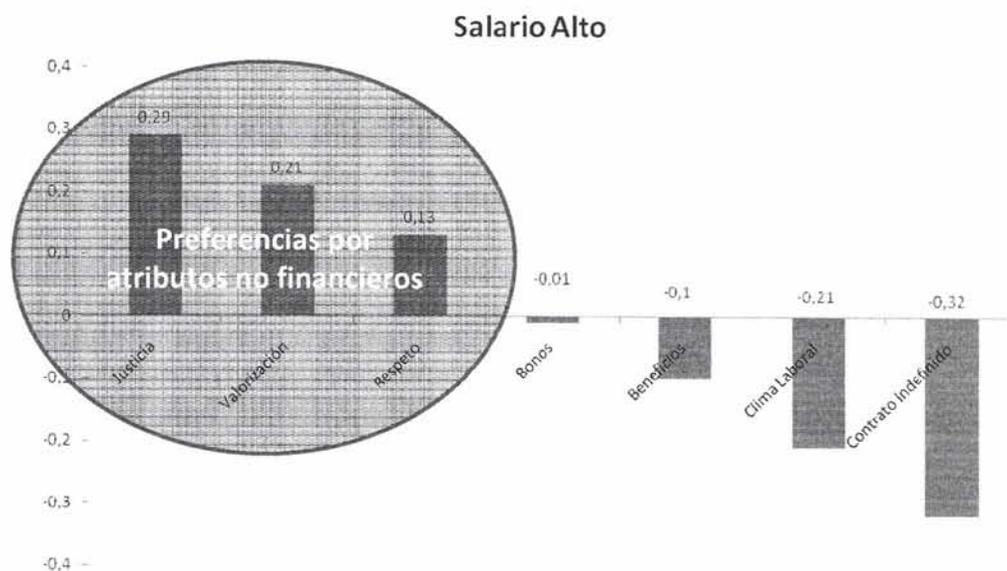


SATISFACCIÓN Y EXPECTATIVAS

- × Los trabajadores agrícolas entenderían por satisfacción:
 - + Valorización del trabajo
 - + El respeto
 - + La igualdad
 - + La oportunidad de aprender
 - + La justicia
 - + Clima Laboral
- × Relación con preferencias: ¿Qué dicen los trabajadores sobre sus preferencias?

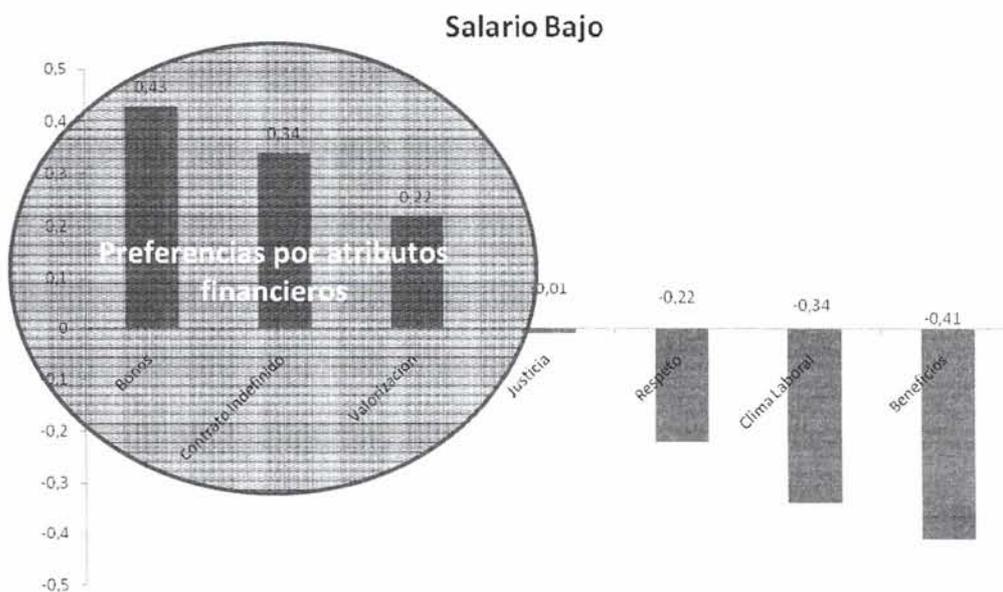


PREFERENCIAS: SALARIO ALTO





PREFERENCIAS: SALARIO BAJO



PREFERENCIAS POR NIVEL PRODUCTIVO

Atributo Financieros	Q1	Q2	Q3	Q4
Aguinaldos	+	+	--	-
Almuerzo	--	-	--	--
Anticipos	++	+	-	--
Contrato Indefinido	++	+++	+	+++
Ropa de Trabajo	-	--	---	-
Seguro Salud	++	+	+++	++
Sistema Transporte	+	-	-	+



PREFERENCIAS POR NIVEL PRODUCTIVO

Atributos Sociales	Q1	Q2	Q3	Q4
Ascensos	--	-	--	--
Capacitación	+	++	+	++
Celebraciones y actividades	-	---	---	---
Evaluación del desempeño	-	-	+	++
Reconocimiento de la jefatura	-	+	++	++
Respeto superiores	++	+	+++	+++
Trato igualitario	+	+	++	+



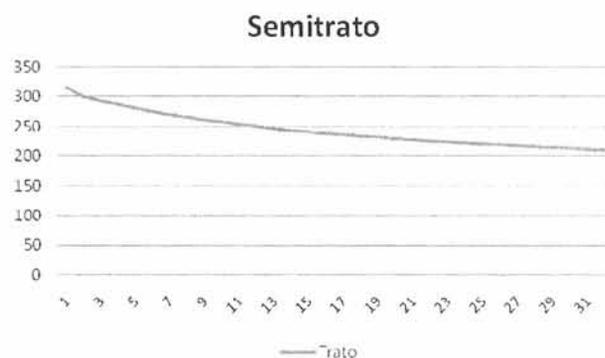
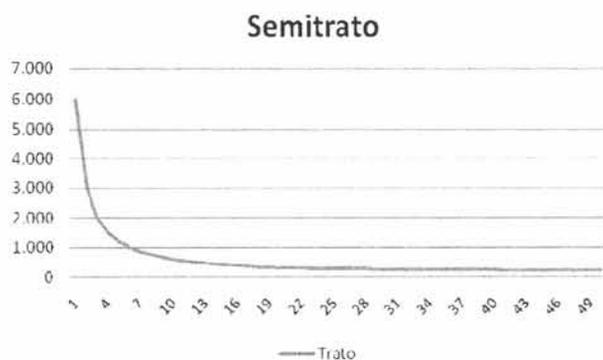
PARA CONSEGUIR SATISFACCIÓN:

- × Salario Base
- × Entregar los siguientes elementos:
 - + Valorización del trabajo
 - × Taller de Formación Humana.
 - + Transparencia
 - × Tratos por labores definidos en la inducción.
 - + Oportunidad de aprender:
 - × Explicar el por qué --> Capacitación en habilidades blandas.
 - + Respeto e Igualdad



PARA CONSEGUIR SATISFACCIÓN:

- × Entregar los siguientes elementos:
 - + Justicia: Pagar por el esfuerzo



CONCLUSIONES

- × Trabajadores satisfechos implicarían aumentos en la productividad promedio de la empresa (no individual)
- × En general no existen costos asociados a la implementación de medidas para aumentar la satisfacción en el corto plazo.



CONCLUSIONES

- × Las políticas de las empresas deben crear un ambiente propicio para que:
 - + Los subordinados contribuyan con todo el potencial a la organización
 - × No sólo contratar mano de obra, sino también cerebros.
 - + Los subalternos participen en la toma de decisiones operativas.
 - × Integración de los trabajadores.
 - + Aumentar la satisfacción de los trabajadores en los puntos que ellos prefieren:
 - × Medir la satisfacción y las preferencias de los trabajadores (estas cambian a través del tiempo)



PALABRAS FINALES

- × La gestión de la mano de obra, no solo es el pago de la remuneración:
 - + Integración de las personas
 - + Valorización de su trabajo
 - + Evaluar su desempeño
- × Nuevamente, estas medidas en el corto y mediano plazo no generan aumentos en los costos, sino aumentos en la productividad promedio.
 - + Es decir, menores costos de producción.

Programa de Mejoramiento de la Productividad Laboral
www.productividadlaboral.cl

MUCHAS GRACIAS!

Agradecimientos:
M. J. Arriagada, A. Korver, M. Allamand, F. Prohens,
A. Diaz, K. Arias, Trabajadores Agrícolas



Estrategias para superar la escasez de mano de obra agrícola de temporada en labores de alta demanda

FIA-PI- C- 2007-1- A-011

Estudio preliminar de productividad laboral agrícola en tres regiones de Chile: V, VI y VII.

Profesor: André Beaujanot Q.
Departamento de Economía Agraria



Productividad uva de mesa.

Región: V

Nº Trabajadores Medido

Corte racimo: 30

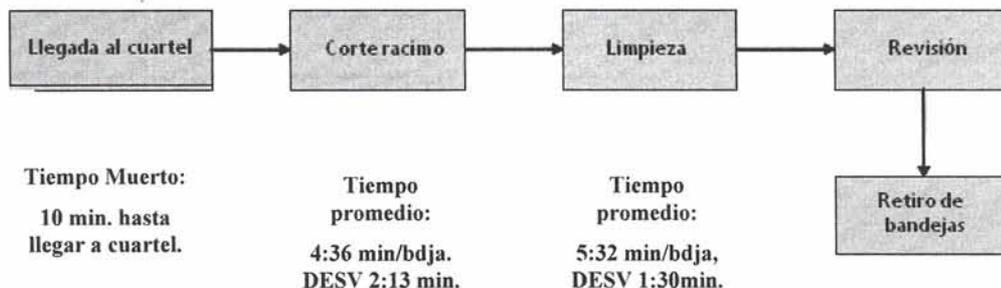
Limpieza: 30

Predios: 1

Epoca: Enero 2008



Productividad uva de mesa.



Tiempo Muerto:
10 min. hasta llegar a cuartel.

Tiempo promedio:
4:36 min/bdja.
DESV 2:13 min.

Tiempo promedio:
5:32 min/bdja,
DESV 1:30min.

Bandejas/JH:
42 bandejas
DESV 19 bandejas

Bandejas/JH
42 bandejas
DESV 19 bandejas



Productividad uva de mesa.

Cuartil	Bandejas/JH
Q1	29,7
Q2	35,9
Q3	41,3
Q4	57,6

Tiempo /unidad de cosecha/cuartil	Bandeja =	8.2k
Q1	14.11	min/bandeja
Q2	12.86	min/bandeja
Q3	11.46	min/bandeja
Q4	9.26	min/bandeja

Productividad respecto al promedio general según cuartil %	Prom = 42 bandejas		
Q1	-30.0%	Rango =>	[-30 / -20]
Q2	-15.0%	Rango =>	[-10 / -1]
Q3	-2.0%	Rango =>	[1 / 10]
Q4	35.0%	Rango =>	[20 / 40]



Productividad cosecha carozos

Región: VI

Nº Trabajadores Medido

Corte: 15

Predios: 1

Epoca: Diciembre 2008



Productividad cosecha carozos

Indicadores de Eficiencia

a) Corte

Tiempo / Capacho: Promedio 15:02 minutos por capacho.

Kilos / JH. Promedio diario 128,4 kilos.



Productividad cosecha carozos

Indicadores de Eficiencia

b) Limpieza

Tiempo / Capacho: Eliminar las frutas que no cumplan con los requerimientos de color, calibre, o que tengan pudriciones. Promedio de 2:16 minutos por capacho.

Kilos / JH: promedio diario es de 384 kilos



Productividad cosecha carozos

Cuartil	Kilos/JH
Q1	104,7
Q2	119,5
Q3	130,9
Q4	147,3

Tiempo /kilos cosechado/cuartil

Q1	4.11 min/k
Q2	3.58 min/k
Q3	3.26 min/k
Q4	2.74 min/k

Productividad respecto al promedio general según cuartil %	Prom = 128k		
Q1	-20.0%	Rango =>	[-30 / -20]
Q2	-8.0%	Rango =>	[-10 / -1]
Q3	1.0%	Rango =>	[1 / 10]
Q4	20.0%	Rango =>	[20 / 40]



Productividad cosecha berries

Región: VII

N° Trabajadores Medido

Cosecha 20/predio

Predios: 2

Epoca: Diciembre 2008 – Enero 2009



Productividad cosecha berries

Productividad promedio predio 1:

49.6 Kg./día/trabajador

Productividad promedio predio 2:

43.9 Kg./día/trabajador



Productividad cosecha berries

(Kg./día)	Predio 1	Predio 2	
Máxima un día	90,9	66,4	1 trabajador
Máxima promedio 10 días	72,7	59,5	1 trabajador
Mínimo promedio 10 días	39,8	23,3	1 trabajador
Promedio 10 días	49,6	43,9	20 trabajadores



Productividad cosecha berries

Cuartiles	Predio 1	Predio 2
1	40,6	30,9
2	45,2	40,5
3	50,9	49,2
4	62,3	56,8

Productividad respecto al promedio general según cuartil %		Prom = 50 k P1		
Q1	-18.0%	Rango =>	[-30 / -20]	
Q2	-10.0%	Rango =>	[-10 / -1]	
Q3	1.0%	Rango =>	[1 / 10]	
Q4	25.0%	Rango =>	[20 / 40]	

Tiempo /kilos cosechado/cuartil P1	
Q1	11.95 min/k
Q2	10.89 min/k
Q3	9.70 min/k
Q4	7.84 min/k

Productividad respecto al promedio general según cuartil %		Prom = 44k P2		
Q1	-30.0%	Rango =>	[-30 / -20]	
Q2	-8.0%	Rango =>	[-10 / -1]	
Q3	12.0%	Rango =>	[1 / 10]	
Q4	29.0%	Rango =>	[20 / 40]	

Tiempo /kilos cosechado/cuartil P2	
Q1	15.78 min/k
Q2	12.01 min/k
Q3	9.86 min/k
Q4	8.56 min/k

PRODUCTIVIDAD LABORAL Y ESCASEZ DE MANO DE OBRA EN LA FRUTICULTURA

Departamento Economía Agraria PUC – FIA
Participación Agraria
Agosto 2009

1. Caracterización del Estudio

- **Objetivos:** Mayor conocimiento de oferta y demanda de F.T. en la fruticultura Zona Central; medir productividad y conocer innovaciones.
- **Metodología primera parte:**
 - Realizado en fruticultura de Regiones de Valparaíso, O'Higgins y Maule durante 2007 – 2009.
 - Revisión documentos (Censos, CASEN, Encuesta Nac. Empleo).
 - 150 Entrevistas a fruticultores, 30 con innovación laboral.
 - 30 Entrevistas a Dirección del Trabajo, sindicatos, asociaciones de productores, contratistas.

2. Contexto del empleo sectorial

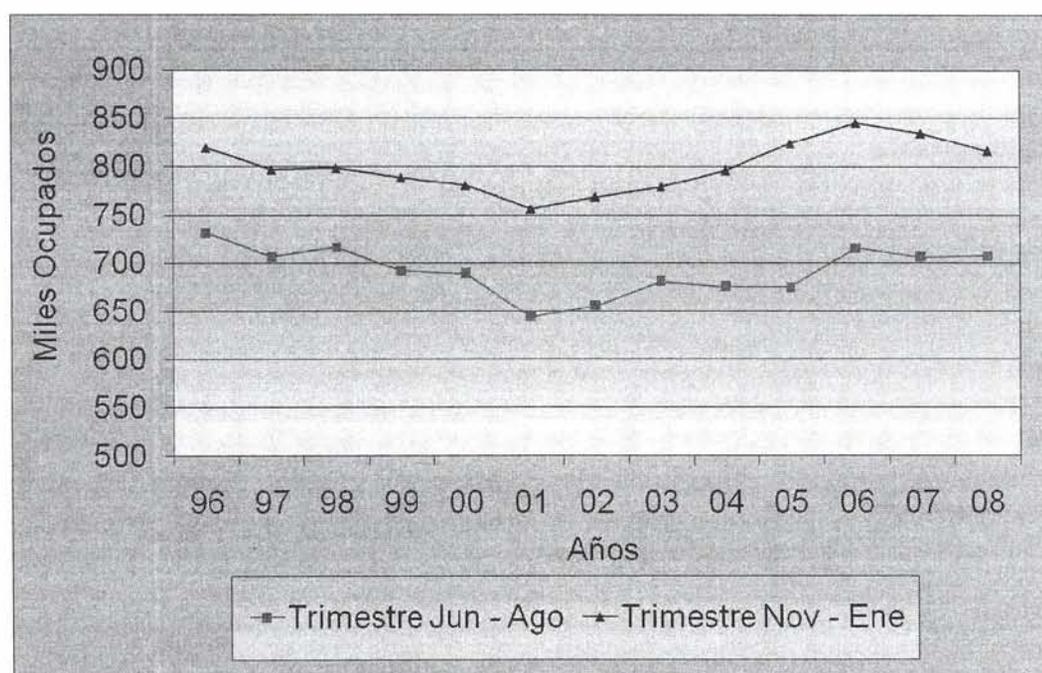
La demanda laboral:

- Entre 2001 – 2006 un fuerte crecimiento acompañando dinámico proceso de plantaciones frutales y viñas, semilleros.
- A partir del 2007 caída de la demanda, más pronunciada el 2009 (crisis global, alza de costos, dólar, volatilidad de precios).

La oferta laboral:

- Más de la mitad (53%) trabajadores temporales; creciente residencia urbana.
- Tendencia al trabajo multisectorial; labores del hogar y estudio.
- Resistencia cultural (jóvenes) al trabajo agrícola.

3. Evolución del empleo agrícola Chile 1996 - 2008



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo – INE.

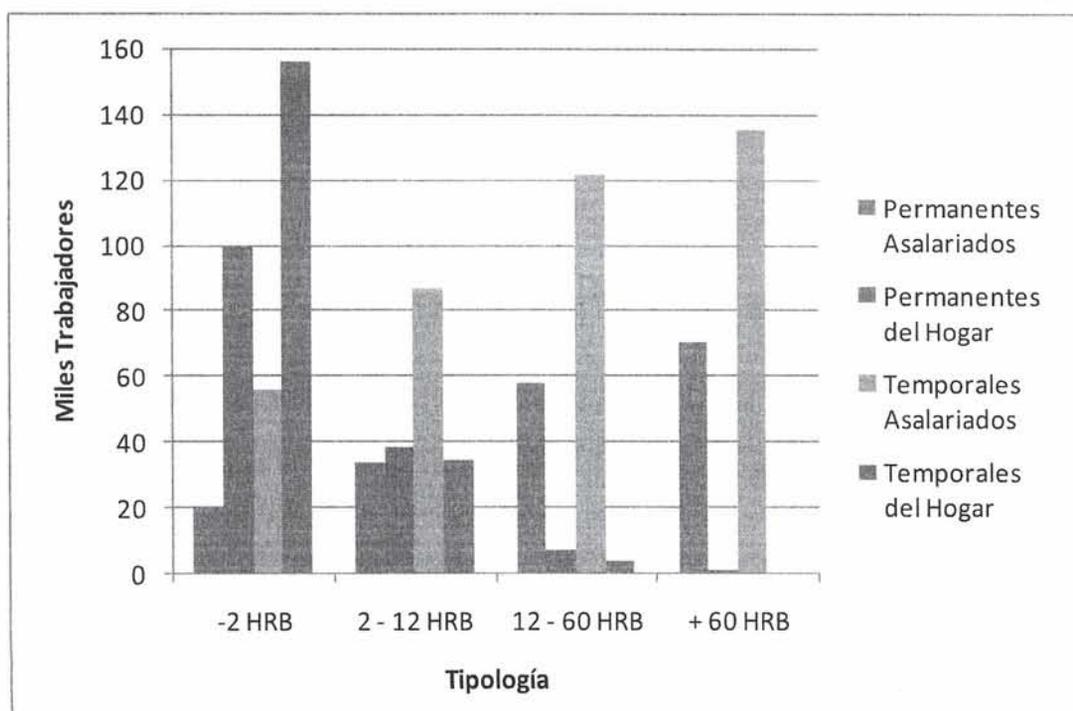
4. Categorías ocupacionales en la Agricultura (Número ocupados)

	Dic – Feb 2009	Abr – Jun 2009 (*)	Var. %
Asalariados S. Privado	525.956	451.475	-14
Asalariados S. Público	5.667	4.083	-28
Empleadores	19.913	16.241	-18
Familiar no remunerado	26.977	19.584	-27
Trabajador por cuenta propia	301.051	290.604	-3

(*) 2.8% Menos que igual trimestre 2008.

Fuente: INE

5. Estructura del Empleo Agrícola por Tipología

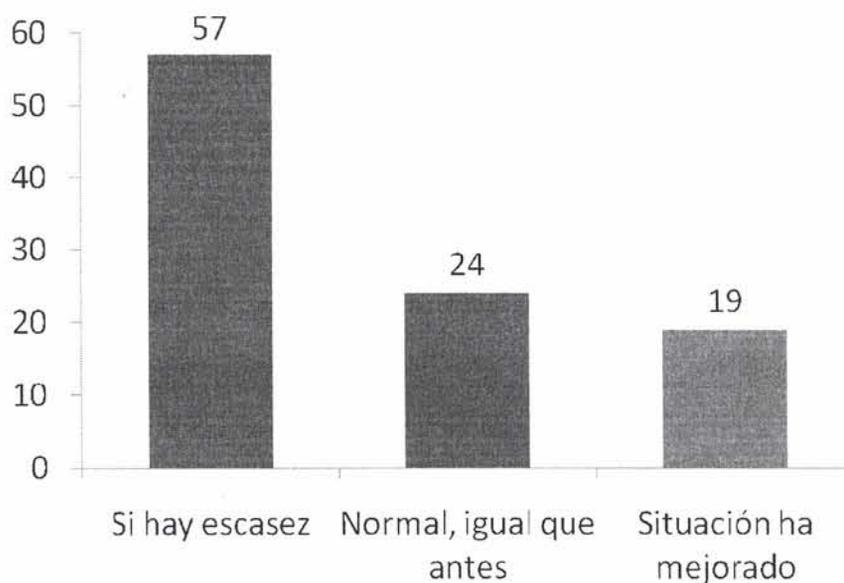


6. Ocupación permanente y temporal por género en Zona de Estudio (V, VI y VII)

	N° Trabajadores		
	Permanentes	Máximo estacional	Mínimo estacional
Mujeres	9.199	79.559	16.606
Hombres	77.036	147.876	62.084
Total	86.235	227.435	78.690

Fuente: Censo Agropecuario 2007.

7. Percepción acerca de la escasez de F.T. (Fruticultores)



- Mayor percepción de escasez en O'Higgins
- Peor período Diciembre – Marzo. Cosecha y *packing*.
- Menos preocupación por escasez en empresas con innovaciones laborales.

8. Modalidades de reclutamiento M.O.

	N°	%
Avisos (radio – periódicos - afiches)	51	30,4
Contratistas	37	22,0
Continuidad años anteriores	36	21,4
Llegan solos y contactos directos	27	16,1
Otros medios (transporte, teléfono,	17	10,1
	168	100,0

9. Medidas implementadas en organización laboral para enfrentar escasez

Medidas	%
Incentivos económicos (productividad y calidad)	28,3
Condiciones laborales y valoración	23,3
Bonos a retorno anual (fidelización)	15,1
Capacitación trabajadores	7,3
Mecanización labores	5,2
Trabajo continuo (diversificación, asociación)	5,2
Otras (comités paritarios)	8,9
Ninguna medida	6,7
	100,0

Estas medidas orientadas a elevar productividad, aumentar fidelidad e identidad con la empresa y/o ofrecer estabilidad laboral.

10. Percepciones de productividad y formas de elevarla

El 92% de los fruticultores estima que la productividad laboral es baja; pero muchos no concretan propuestas.

Propuestas	%
Capacitación *	36
Incentivos económicos por productividad	18
Mecanización y automatización	7
Mejoramiento condiciones laborales	5
Organización de sistema laboral (programación)	5
Problema cultural, difícil solución	21
No existe problema	8
	100

* Se reconoce dificultad de capacitación.

11. Los empresarios innovadores en materia laboral

- La preocupación por esta materia es relativamente reciente, motivada por: exigencias del mercado, BPA y costos.
- Frente a crisis de rentabilidad actual hay polarización: **algunos** paralizan inversiones e innovaciones, reducen personal; **otros** reestructuran para mejorar eficiencia y productividad.
- Los innovadores pertenecen al 2° grupo, pero no se diferencian por otros atributos (escala, especie frutal, lugar).

12. Carácter de las experiencias

- Las experiencias laborales son en su mayoría de los últimos tres años; mayor conciencia acerca de necesidad de una política de recursos humanos; se proyecta una tendencia a la escasez y mayores desafíos de competitividad (menores costos + preocupación por lo laboral).
- Las experiencias concretas ponen mayor énfasis en mejorar reclutamiento, que en acciones para elevar productividad.
- Numerosos casos no abarcan a todos los trabajadores y a todas las labores; se concentran en actividades críticas, operarios de mayor habilidad, conocimiento y experiencia.

13. Sistemas implementados

- Construcción de infraestructura (alojamiento y comida) para gente reclutada en el Sur; en alianza e intercambio con otras empresas, aprovechando complementariedad estacional.
- Adecuación de horarios de trabajo, transporte y equipos para alivio de trabajos pesados, diseñados para la atracción de mujeres de áreas vecinas.
- Incentivos y capacitación a los contratistas, medidas para crear mayor lealtad con la empresa.
- Identificación de etapas críticas en procesos productivos, optimizando modelos de rendimiento laboral; con responsabilidades e incentivos por cargo, en cada una de las etapas.

- Nueva organización del trabajo: **Por ejemplo:** empresa grande donde los permanentes son jefes de cuadrillas de temporeros; se establecieron estándares de rendimiento y calidad para poda, control de malezas, cosecha, riego y BPA; se contó con 1 jefe de campo, 9 jefes de cuadrilla con 8 – 10 temporeros; las cuadrillas en competencia. El 40% de ingreso total, fue incentivo por resultados de rendimiento y calidad.
- Planificación de trabajo continuo durante el año para trabajadores más importantes: **Por ejemplo** primavera – verano con uva de mesa en el predio; prestando servicios a terceros en la región en otoño – invierno, con nueces.
- Estímulos a mandos medios por resultados de tareas controladas v/s estándares, con registros en planilla especial.