

T. 2715

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA

FACULTAD DE AGRONOMIA

**VALORACION DE LA TECNOLOGIA DE GESTION DEL
PERSONAL POR LOS EMPRESARIOS DEL SECTOR FORESTAL**

por

Rodolfo YOUNG RODRIGUEZ

TESIS presentada como uno de
los requisitos para obtener el
título de Ingeniero Agrónomo
(Orientación Agrícola-Ganadera)

**MONTEVIDEO
URUGUAY
1998**

Tesis aprobada por:

Director: RAUL LATOIRRE

Nombre completo y firma

CACOS PEREZ ARRARTE

Nombre completo y firma

CARLOS MANTERO

Nombre completo y firma

Fecha: _____

Autor: RODOLFO YOUNG

Nombre completo y firma

TABLA DE CONTENIDO

	Página
PAGINA DE APROBACION	II
AGRADECIMIENTOS	III
LISTA DE CUADROS E ILUSTRACIONES	VII
I. <u>INTRODUCCION</u>	1
II. <u>OBJETIVOS Y FUNDAMENTACION DEL TRABAJO</u>	3
A.OBJETIVOS	3
B.FUNDAMENTACION	3
III. <u>REVISION BIBLIOGRAFICA</u>	5
A. LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	5
B. EL COMPLEJO FORESTAL	6
1. <u>Estructura del Complejo Forestal</u>	8
2. <u>La Expansión del Complejo Forestal. El desarrollo reciente</u>	8
3. <u>La Acción del Estado</u>	10
4. <u>Las Plantaciones</u>	12
C. EL EMPLEO	18
D. LA GESTION DE LAS EMPRESAS	21
E. LA CAPACITACION	24

	Página
IV. <u>METODOLOGIA</u>	26
A. DIMENSIONES Y CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA EL TRABAJO	26
B. AREA Y TIPOLOGIA DE EMPRESAS	29
V. <u>ANALISIS</u>	31
A. AREAS RELEVADAS	31
B. TIPOLOGIA DE EMPRESAS	34
C. TRABAJADORES	36
1. <u>-Origen del personal</u>	37
2. <u>-Oferta y Demanda</u>	38
3. <u>-Edad y Sexo</u>	39
4. <u>-Capacitación</u>	39
D. PERCEPCION DEL EMPRESARIO FORESTAL SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	40
1. <u>Modos de gestión de las empresas</u>	40
2. <u>Calificación del trabajador forestal por los empresarios</u>	42
3. <u>Valoración de la gestión del personal por el empresario forestal</u>	46
VI. <u>COMENTARIOS, CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES</u>	54
A. COMENTARIOS	54
B. CONCLUSIONES	55
C. REFLEXIONES	57

	Página
VII. <u>RESUMEN</u>	59
VIII. <u>SUMMARY</u>	61
IX. <u>BIBLIOGRAFIA</u>	63
X. <u>ANEXO</u>	66

LISTA DE CUADROS E ILUSTRACIONES

Cuadro n°	Página
1- Número de proyectos declarados en la Dirección Forestal según volumen en hectáreas	17
2- Número de entrevistas por funciones	28
3- Tipo de empresa por región en estudio	30
4- Respuestas de la pregunta n° 8	44
5- Respuestas de la pregunta n° 4	47
6- Respuestas de la pregunta n° 9	50

Figura n°	Página
1 Evolución de la superficie forestada (1975-1997)	13
2 Evolución de la superficie forestada por género (ha.)	14
3 Distribución por tamaño de proyecto (porcentaje)	31
4 Distribución de superficie por tamaño de proyecto (porcentaje)	32

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su agradecimiento :

Al Soc. Raúl Latorre por su orientación permanente y su constante colaboración con este trabajo.

A los Ings. Agrs. Carlos Mantero y Waldemar Anunziatto por su colaboración.

A todos los empresarios forestales que integran la lista de empresas relevadas.

A todos los que de alguna forma hicieron posible la realización de este trabajo.

I. INTRODUCCION

A fines de la década pasada, el gobierno de Uruguay puso en marcha un ambicioso plan de forestación con una meta inicial de plantar 200.000 hectáreas.

Es sumamente ilustrativa la evolución que registra en los últimos quince años la declaración de proyectos ante la División Forestal. Según datos provenientes de dicho organismo, las superficies totales que se declaraban durante la década del ochenta oscilaban entre las 1500 y 2500 hectáreas, cifras que se dispararon bruscamente a partir de la presente década, alcanzando en el año 1993 las 43.000 hectáreas plantadas, y en el año 1995, se superaron las 50.000 hectáreas plantadas.

Intervienen en este desarrollo además del Estado, empresarios del sector rural, inversores de otros sectores que buscan en la forestación un buen retorno de sus capitales y empresas extranjeras que apuestan a Uruguay como futuro país emergente en forestación.

Además de la tecnología y del capital fue necesario disponer de mano de obra calificada para este tipo de trabajos; se genera un número importante de empleos, los que son cubiertos en un principio por trabajadores del sector y luego se recurre a mano de obra de otros sectores rurales o de las ciudades del interior del país.

La gestión de esos recursos humanos junto con los financieros, productivos y comerciales nos determinan los resultados finales para cada empresa. Conocer los diferentes modos de gestión de recursos humanos que se emplean y conocer la valorización que realizan los empresarios forestales de esta temática es el propósito principal de este trabajo.

Es un tema que involucra a técnicos, empresarios y trabajadores, que hace a la producción y a la calidad de vida de la gente, a pesar de ello, la bibliografía existente hace referencia a una diversidad de problemas de la forestación y no considera esta temática.

El estudio se desarrolla en los siguientes puntos:

En el punto II se presentan los objetivos y la fundamentación del trabajo.

El punto III comprende la revisión bibliográfica, con un enfoque amplio de la forestación en Uruguay, el empleo y la gestión de las empresas.

En el punto IV se detalla la metodología adoptada y las actividades realizadas.

En el punto V se realiza todo el análisis de la información obtenida, con sus correspondientes cuadros, para las diferentes áreas analizadas.

Finalmente en el punto VI se presentan los principales resultados del estudio.

II. OBJETIVO Y FUNDAMENTACION DEL TRABAJO

II.A. OBJETIVOS:

El presente estudio tiene como objetivo central conocer la percepción de los empresarios del sector forestal sobre la incidencia de la gestión del personal en el resultado final de la empresa; que importancia le atribuyen a la tecnología de gestión del personal en relación con otras tecnologías como ser la productiva o la financiera.

Para lograr este objetivo es necesario también:

- a) Conocer qué modos de gestión practican las empresas de acuerdo a su escala, ubicación y a las actividades que integran.
- b) Identificar los problemas que tiene el sector con relación a los recursos humanos y su gestión.
- c) Conocer las principales características del mercado de trabajo, la calificación, capacitación, su vínculo con las empresas y las condiciones de empleo.

II.B. FUNDAMENTACION:

Las razones del estudio sobre esta temática están dadas fundamentalmente por tres motivos:

- La importancia que tiene la forestación como fuente de empleo para ciertas zonas del país.

- Por que es prácticamente un rubro nuevo, cuando se habla de Uruguay país exportador o país "emergente", que tiene una gran expansión en la última década ya sea medido en área plantada, exportaciones, inversiones realizadas, etc.

- Porque es un tema que no ha sido estudiado y existen antecedentes en otros sectores de la agroindustria como en el citrus (Massera et al., 1997) que lo determinan como muy relevante.

III. REVISION BIBLIOGRAFICA

III.A. LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

El marco conceptual

Los procesos de trabajo en el agro, como en cualquier otra actividad, con independencia de sus especificaciones, suponen la articulación de materia prima, tecnologías de producción y de gestión, una organización de personal orientados por una estrategia de empresa.

El argentino Sabato (1979) define a la tecnología (productiva) como un "paquete" formado por objetos y conocimientos. La tecnología es un producto social (Vasallo, 1986) incluyendo la adopción, la afirmación es amplia y, simultáneamente, un puente para advertir la importancia de la mano de obra y de su gestión en el éxito del paquete (cit. Latorre, 1995).

La tecnología de gestión del personal comprende las diferentes formas en que interactúan los agentes que intervienen en todo proceso productivo, empresarios, asalariados, contratistas de mano de obra, e instituciones. Las áreas de trabajo son: la selección del personal, el perfil de los mandos medios, la política contractual, los estímulos, las relaciones laborales, la organización del trabajo, políticas de prevención, la capacitación profesional, etc.

En reciente exposición realizada por el Ing. For. John J. Garland en Montevideo (Set. 1998) sobre oportunidades para optimizar el desarrollo de operaciones forestales, resaltó la importancia de la gestión de los recursos humanos en todo proyecto forestal.

En base a su experiencia en diversos países, lo considera como un problema a nivel mundial y le asigna a los líderes y gerentes de las empresas la responsabilidad del cambio cultural en el sector y la planificación y análisis de la fuerza de trabajo como beneficio social de las comunidades. Resaltó los malos resultados obtenidos a nivel de grandes empresas con estructuras de organización del trabajo de forma piramidal, en contrapartida con otros emprendimientos donde los gerentes están integrados en un proceso intergeneracional con los educadores, con estrategias empresariales que contemplan al trabajador en su integridad.

III.B. EL COMPLEJO FORESTAL

“Por complejo forestal entendemos el conjunto de actividades que se relacionan con la materia prima madera, que incluyen la producción, extracción, comercialización e industrialización de maderas. El destino final de dicho proceso es el consumo de leña, productos de madera, pulpa de celulosa, papel y cartón” (Carrere, 1989).

Se caracteriza al sector forestal como un "complejo" ya que incluye varias etapas diferentes pero a su vez interrelacionadas. Este articula en torno a las plantaciones a una serie de actores, algunos de los cuales las abastecen de bienes y servicios, en tanto otros, reciben lo producido y lo transforman de diversas formas hasta obtener productos con un mayor valor agregado. En el presente estudio se analizarán aquellos actores que tienen vinculaciones directas con el complejo, sin llegar al análisis de los proveedores de bienes de capital ni de aquellos que lo proveen de fertilizantes, agro-químicos, herbicidas u otros similares.

“El complejo forestal puede concebirse como un continuo, en donde los actores se articulan en fases que mantienen un orden secuencial, de tal forma que esta línea de producción ubicaría en un extremo a los viveros forestales, abasteciendo uno de los insumos más importantes del proceso, y en el otro a las diversas actividades que procesan lo producido en la actividad, ya sea industrializándolo ó exportándolo al exterior” (Equipos Consultores, 1996).

Las etapas principales que se incluyen dentro del complejo son :

- Producción de plantas
- Producción de madera (materia prima del complejo)
- Producción de bienes derivados de la elaboración y la transformación
- Comercialización

III.B.1. Estructura del Complejo Forestal

Está integrada por una diversidad de situaciones que se pueden clasificar de la siguiente manera:

-unidades forestales, donde la actividad principal del predio es la forestación. La mayoría de estas unidades realizan el ciclo completo de producción de plantas, preparación del suelo, plantación, manejo y explotación. En algunos casos se agrega la industrialización (aserradero o pulpa de papel), o el consumo propio para calderas industriales. Son los que han tenido mayor desarrollo en los últimos años.

-montes extensos, implantados en establecimientos, donde la forestación es un complemento a otros rubros (ganadería). En general constituyen una reserva a la cual el empresario acude si lo necesita.

-montes pequeños, fundamentalmente para protección y autoconsumo, o fines paisajísticos. De poca importancia en el complejo (Arbeletche, Latorre y otros, 1995).

III.B.2. La Expansión del Complejo Forestal. El desarrollo reciente

El complejo forestal del Uruguay experimentó a consecuencia de la suba del precio del petróleo en el mercado internacional una gran expansión a partir de los años 70. En esos años y en la década del 80 fueron a nivel nacional la demanda de leña para consumo energético y el crecimiento de la industria papelera local los factores impulsores (Stolovich, 1995).

En los años noventa, en un proceso que actualmente está en auge, se concretó un nuevo empuje de expansión del complejo forestal. Para este periodo, el desarrollo del mercado internacional de ultramar de productos forestales ha sido la fuerza impulsora que explica la dinamización reciente del sector forestal de Uruguay (Pérez Arrarte, 1993).

Se da una expansión de la demanda mundial de papel, cartón y maderas para construcción y diferentes aplicaciones utilitarias, esto está asociado a factores como el crecimiento de la población mundial, la creciente urbanización de esa población, el desarrollo de la educación y los servicios, etc.; ha arrastrado tras de sí la demanda sobre las cadenas de materias primas de la primera y segunda transformación: maderas y pastas de celulosa, en sus diferentes variedades (Pérez Arrarte, 1993).

Otro factor importante para su expansión es el régimen especial de incentivos a la forestación. A fines de 1987 se aprobó una ley forestal -la 15.939- que con sus decretos reglamentarios e interpretativos, constituye la base legal del sector forestal. Esta base legal y las normas de política económica empleados son, subsidios a las inversiones en las plantaciones, exoneraciones impositivas y financiamiento (Stolovich, 1995).

III.B.3. La Acción del Estado

La legislación que regula el sector forestal proviene de los estudios del CIDE (Plan de Desarrollo Agropecuario, 1966), donde se origina la primera Ley Forestal del país, Ley 13723 del 16-12-1968, con importantes analogías a marcos legales que se establecen en otros países de la región, como Brasil, Chile y Argentina. En diciembre de 1987 se aprueba una segunda ley, la n° 15.939, que conjuntamente con sus decretos reglamentarios e interpretativos constituye la base legal del sector forestal.

i) Se formulan planes indicativos para el sector. Basado en el artículo 56 de la Ley Forestal y en un primer trabajo de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), que postuló la conveniencia de la planificación a largo plazo para el desarrollo de la forestación y de la industria de la madera, en julio de 1989, el Poder Ejecutivo decretó la aprobación de un Plan Nacional de Forestación. Como primer etapa se identificó un plan quinquenal para forestar 100.000 ha a un ritmo anual de 20.000 ha.

Posteriormente, el nuevo Gobierno que asume en marzo de 1990 reformula estas metas, duplicando la superficie a forestar de cien a doscientas mil hectáreas en el período 1990-95, lo que significaría incrementar en un 100% la existencia de montes plantados en el país.

ii) Se supervisan los proyectos de inversión de acuerdo a determinadas pautas que establecen requisitos de localización de los montes, tipos de suelos, especies forestales, cumplimiento de normas de manejo y prevención de incendios, etc.

iii) Los proyectos que se adecuan al vector de requerimientos, se benefician en su ejecución de subsidios directos, exoneraciones impositivas, créditos blandos.

iv) El sector forestal ha sido un ámbito dónde se han aprobado por parte del equipo económico operaciones de canje de deuda externa por inversiones directas, en condiciones que implicaban subsidiar el proceso de inversión (Pérez Arrarte, 1993).

Los objetivos principales de la Política Forestal incluidos en la ley, apuntan a la conservación de los bosques naturales y a la ampliación del área forestada con fines industriales y de protección.

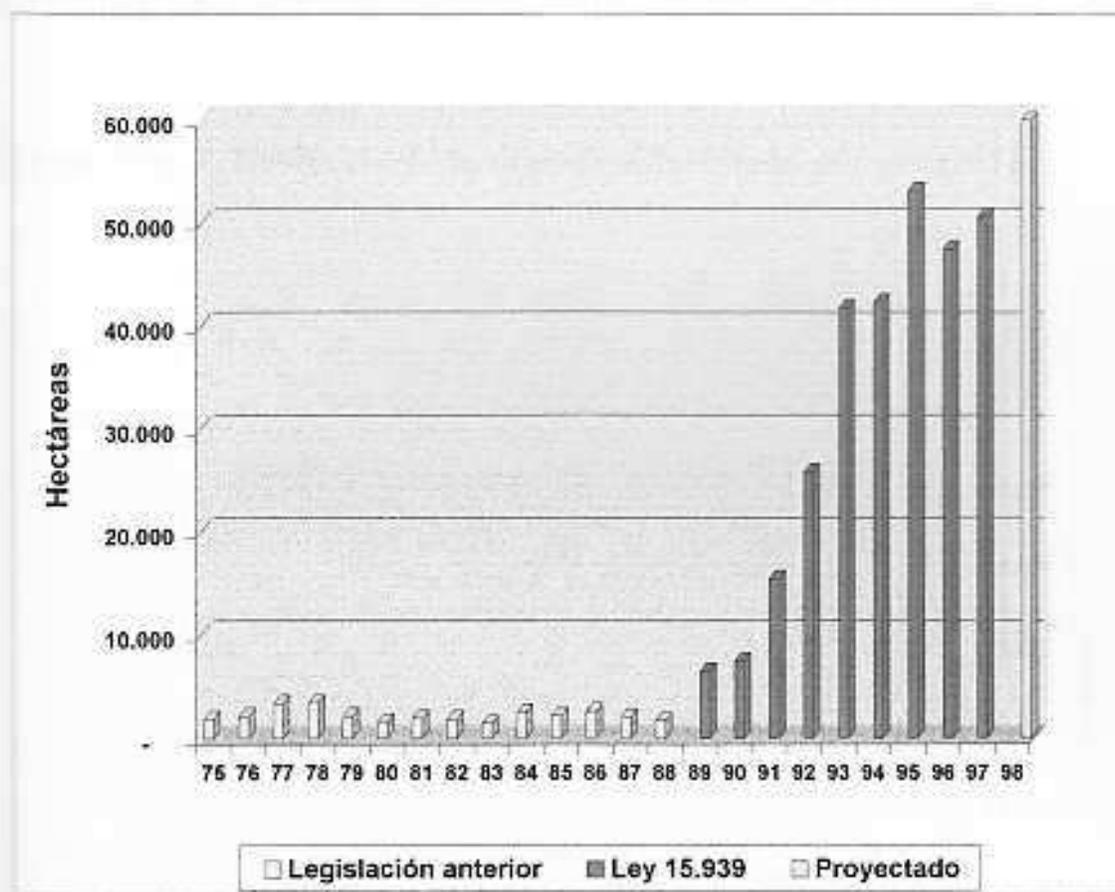
En materia de bosques nativos se propende a su conservación, prohibiendo su corta, salvo en casos previamente autorizados por la División Forestal, ante la presentación de un Plan de Manejo, donde se justifiquen las razones de su corta y asegurando su sostenibilidad.

En materia de plantaciones se procuró su ordenamiento a nivel territorial, procurando compatibilizar, la mejor aptitud forestal con la menor interferencia frente a actividades agrícolas y pecuarias. Para ello se establecen en la reglamentación, las zonas de prioridad forestal, y la exigencia de un Plan de Forestación y Manejo elaborado por un técnico en la materia (Uruguay Forestal, División Forestal, M.G.A.P., 1998).

3. Las plantaciones

Es sumamente ilustrativa la evolución que registra en los últimos veinte años la declaración de proyectos ante la División Forestal. Según datos provenientes de dicho organismo, las superficies totales que se declaraban durante los años ochenta oscilaban entre las 1500 y 2500 hectáreas, cifras que crecieron bruscamente a partir de la presente década, superando en el año 1993 las 40.000 ha. y en el año 1995 las 50.000 ha. plantadas (figura n° 1).

Figura n°1. Evolución de la superficie forestada (1975-1998)

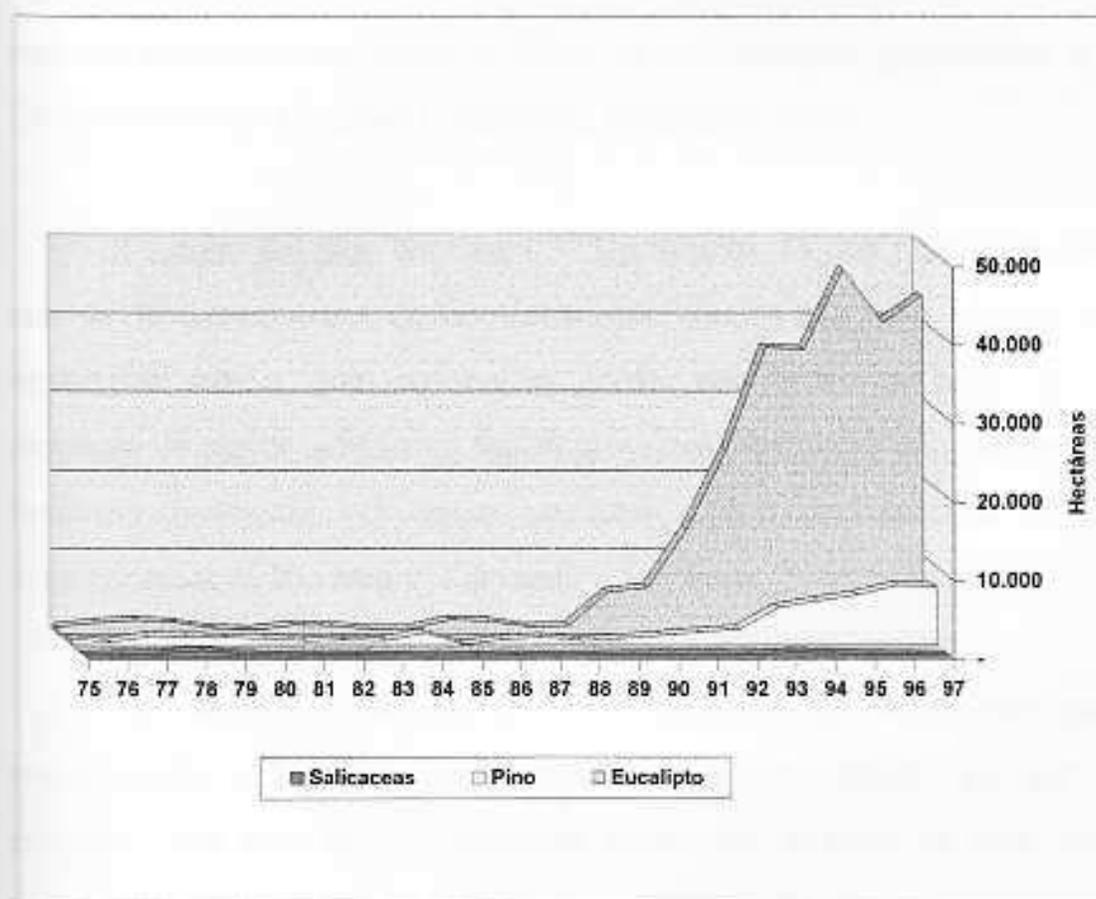


Fuente: División Forestal, 1998.

Nota: las cifras corresponden a la superficie afectada a la forestación, incluye la superficie efectivamente ocupada por plantaciones y la correspondiente a cortafuegos, caminos de saca, zonas buffer. Dichas plantaciones han sido llevadas a cabo con un Plan de Forestación y Manejo aprobado por la División Forestal.

En la figura n°2 puede verse la evolución de las plantaciones por género, donde se pone de manifiesto que históricamente, el género Eucalyptus ha sido el más plantado.

Figura Nro. 2. Evolución de la superficie forestada por género (ha)



Fuente: División Forestal, 1998.

“El núcleo central de este complejo son sin lugar a dudas las plantaciones forestales. Según información proporcionada por la División Forestal existían en 1995, 912 proyectos presentados, de los cuales poco más de la mitad son proyectos pequeños, de menos de 50 hectáreas. Como puede verse en el Cuadro 1, la mayoría de éstos se ubican en los departamentos de Paysandú, Río Negro, Rivera, Tacuarembó, Lavalleja y Durazno. Las cuatro regiones definidas concentran el 96 % de los proyectos presentados a la División Forestal” (Equipos Consultores Asociados, 1996).

El Litoral del país concentra 325 proyectos, lo que representa poco más de la tercera parte de los declarados ante la División Forestal. Es importante señalar que esta región cuenta con la mayor parte de los proyectos de mayor tamaño: de los 30 proyectos registrados con más de 500 hectáreas forestadas, 18 están ubicados aquí, concretamente en los departamentos de Río Negro, Paysandú y Soriano.

El Norte y Centro del país concentran 317 proyectos, abarcando prácticamente a los restantes proyectos de mayor tamaño. De los 30 proyectos con más de 500 hectáreas forestadas, 9 están en esta zona, destacándose Rivera con 4 de ellos.

La región Este es la que posee el menor número de proyectos. Aproximadamente la cuarta parte de los proyectos forestales se ubican en esta parte del país. Como se ve más adelante, y al igual que sucede a nivel de viveros, esta región se caracteriza por tener unidades económicas relativamente pequeñas si se considera la superficie forestada (un proyecto es, en general, una unidad geográfica, de modo que una empresa puede tener muchas hectáreas plantadas con varios proyectos pequeños).

Cuadro n° 1: Número de proyectos declarados en la División Forestal según tamaño (ha)

	- 50	50-200	201-500	501-1000	+ 1000	TOTAL
Región Litoral	167	98	42	12	6	325
Artigas	1	0	0	0	0	1
Salto	1	0	0	0	0	1
Paysandú	61	38	13	4	0	116
Río Negro	64	43	20	6	6	139
Soriano	28	15	8	2	0	53
Colonia	12	2	1	0	0	15
Región Norte	93	62	23	4	2	184
Rivera	43	35	17	3	1	99
Tacuarembó	50	27	6	1	1	85
Región Centro	72	42	16	3	0	133
Durazno	52	29	12	2	0	95
T. y Tres	3	1	1	0	0	5
Cerro Largo	17	12	3	1	0	33
Región Este	124	82	25	3	0	234
Lavalleja	39	36	11	1	0	87
Maldonado	19	16	1	0	0	36
Canelones	28	10	2	0	0	40
Florida	18	10	7	2	0	37
Rocha	20	10	4	0	0	34
Otras	28	8	0	0	0	36
San José	19	7	0	0	0	26
Flores	6	1	0	0	0	7
Montevideo	3	0	0	0	0	3
TOTAL	484	292	106	22	8	912
Porcentajes	53	32	12	2	1	100

Fuente: División Forestal

III.C. EL EMPLEO

El desarrollo de la actividad forestal ha dado lugar a la creación de nuevas fuentes de trabajo cuya importancia aún no ha sido cuantificada en forma precisa. En 1984 se estimaba que el personal rural ocupado en tareas de plantación y aprovechamiento del bosque era de alrededor de 4000 hombres (Tuset, 1984). El mismo autor comparando la ocupación generada por una empresa forestal de 1000 ha de pino (7 jornadas/hombre/ha y por año) con la generada por una explotación ganadera de 1000 a 2500 ha (1 jornada/hombre por ha y por año) deducía el carácter de explotación rural semi-intensiva de la producción forestal en Uruguay.

Una de las fuentes consultadas (Carrere, 1989) llega a la cifra de 5.000 personas en la fase agraria (3.500 monteadores y el resto en viveros, plantaciones y cuidado de los bosques) previendo la creación de 3.000 empleos estables en los siguientes 5 años. Otro informe (Inter-Consult, 1994) afirma que el aumento de la ocupación en las 6 zonas estudiadas se multiplicó por 2.3 entre 1989 y 1994 y sólo un 13% estaba en el rubro desde antes a ese año. En este mismo trabajo estiman en 13.000 los trabajadores ocupados en la forestación, sobre una muestra de casi un 20% del total de empresas (industria, viveros y forestadores) sin incluir servicios a terceros. De estos, un 47% son trabajadores zafrales, y el resto (casi 7.000) es personal ocupado en forma permanente.

Según un informe realizado por Equipos Consultores, el sector forestal es generador de un importante número de empleos, los que se distribuyen en forma diferencial según los distintos agentes. Estiman que los viveros emplearon en el año 95 un total de aproximadamente 1556 personas. De ese total consideran que trabajaron en forma permanente unas 1000 personas, y en forma zafral aproximadamente unas 500. En caso de querer estimar el impacto global del empleo zafral, debería suponerse que estos puestos son generados durante 4 meses del año.

Para la estimación del empleo generado por las plantaciones trabajan en base a los proyectos forestales declarados ante la División Forestal, este sector habría generado 4339 puestos de trabajo durante el año 1995; promedialmente cada proyecto genera 5 puestos de trabajo de los cuales 3 son zafrales y 2 son permanentes.

Entre las empresas que prestan servicios en el sector sin duda se destacan aquellas que prestan servicios de plantación. Su importancia en el sector es elevada, ya que las plantaciones forestales se caracterizan por operar frecuentemente a partir de la sub-contratación de otros agentes. De esta forma este tipo de actores adquieren relevancia y generan un apreciable número de empleos. Sin embargo, en términos agregados el empleo que estas dan no debiera adicionarse al generado por los otros dos agentes anteriormente analizados, ya que mayoritariamente fueron incluidos dentro del empleo que generan los proyectos forestales, bajo la modalidad de

empleo zafral. Se estima que el sector generaría unos 1330 puestos de trabajo, de los cuales casi 900 serían zafrales.

Equipos Consultores concluye en este informe, que el sector forestal uruguayo emplea aproximadamente 7.600 personas, de las cuáles un número cercano a las 4.300 se vinculan directamente con las plantaciones; ya sea empleados directamente por los propios proyectos forestales o por las empresas que le prestan servicio de plantado. Los restantes empleos dividen, casi por igual, entre los viveros y aserraderos (1.500 y 1.700 puestos, respectivamente).

En los trabajos anteriormente citados se constatan diferencias importantes en la estimación del número de personas ocupadas por el sector. Esto posiblemente se debe a que los mismos trabajaron en base a muestras censales y a las características propias del sector, como complejo, con un gran dinamismo, en etapas de expansión, con un componente importante de zafralidad en su empleo.

Al momento de determinar que proporción de la PEA (población económicamente activa) del interior del país trabaja en forestación, ésta no llegaría a un 10%, ahora bien, al considerar zonas del país donde se concentra la actividad forestal ésta representa un 10-12% de la PEA, y un 40% en el caso de localidades pequeñas.

Es sólo en esas localidades (Piedras Coloradas, El Carmen, Tranqueras), en las que existe una alta concentración de trabajadores forestales, donde se dan agrupaciones de los mismos en gremios u otros tipos de asociaciones. El Sindicato Obrero de la Industria de la Madera y Anexos (SOIMA), agrupa a los trabajadores de la fase primaria, fase industrial, carpinterías y otros.

La forestación dispone de un espacio de negociación entre empresarios y asalariados, en el que intervienen representantes de las empresas, de los trabajadores y del Poder Ejecutivo (el sub-grupo montes y turberas); el mismo según fuentes consultadas, no ha tenido actividad en los últimos años.

III.D. LA GESTION DE LAS EMPRESAS

Si bien el complejo forestal presenta situaciones diversas en su interior, existen algunas características que lo distinguen de otros sectores rurales. Su reciente desarrollo, su carácter de "complejo", su marcada sazonalidad y el nivel de sus remuneraciones son algunos de ellos.

Este acelerado crecimiento genera fuertes cambios en su estructura básica. El sector tuvo que recurrir a recursos humanos dedicados a otras actividades que podían ser propias del medio rural o de los centros urbanos próximos.

En entrevistas realizadas por Equipos Consultores sobre los principales problemas del sector, coinciden en todos los estratos, que los recursos humanos son el principal problema. Siguiendo en orden de importancia para los entrevistados los problemas tecnológicos y de comercialización. Con respecto a los recursos humanos las características propias más relevantes del sector son: su fuerte zafralidad y la cultura que aparece como imperante del "peón rural", caracterizada por una fuerte movilidad y un débil vínculo laboral. Para Latorre (1998), se estaría dando origen paralelamente a un obrero rural emergente, especialmente en las grandes empresas, diferenciándolo del monteador primitivo.

En un estudio realizado por la consultora agropecuaria SERAGRO sobre los costos y la rentabilidad en la actividad forestal, identifican a la gestión de la mano de obra como un factor determinante de los costos finales. Mientras los emprendimientos mayores están en condiciones de gestionar su propia mano de obra (disminuyendo sus costos), los pequeños y medianos emprendimientos deberán optar, por un problema de escala, por la contratación de la mayoría de los servicios (tercerización), lo que encarecerá la implantación con respecto a los primeros.

Según las empresas relevadas por INTER-CONSULT estas se pueden diferenciar en tres grupos: las que integran actividades silvícolas diferentes, las que integran actividades silvícolas con la transformación industrial del producto del bosque, y las que integran actividades silvícolas

en agropecuarias. Del estudio de todas surge que el 65% de las mismas está gestionada de un modo personal o familiar, en tanto un 23% cuenta con un gerente general y un 19% tiene otras formas de organización de la gestión.

Se detecta una clara correlación entre el tamaño de la empresa y el tipo de gestión. Las empresas catalogadas como "grandes" declaran una gestión más profesionalizada. La empresa de tamaño medio presenta una tendencia a la gestión familiar (asociado al establecimiento agropecuario) y las de menores volúmenes de producción, a una gestión personal.

Esta falta de profesionalización en la gestión lleva, muchas veces, a la inexistencia de políticas de personal y a la relación informal con el personal contratado informalmente (Mantero, comunicación personal, 1997). También se debe destacar que las empresas forestales hasta el año 1995 han tenido pocas experiencias de asociación, elemento relevante desde la perspectiva de disminuir las amenazas al sector. Como ejemplo citamos las más importantes, Sociedad de Productores Forestales del Uruguay y FORESUR G.I.E. (empresa que nuclea a productores forestales concentrados, fundamentalmente, en el sureste del país).

Otro de los cambios más notorios provocados por su desarrollo, refiere al nivel de sus remuneraciones. El nivel de salarios en el sector forestal es sensiblemente superior al que ofrecen las otras actividades

rurales. Esta se ubicaría según la J.N.E. entre un 10% y un 20% por encima de la ganadería.

III.E. LA CAPACITACION

En el trabajo realizado por Arbeletche y otros para la J. N .E. resaltan que se estarían iniciando políticas públicas de capacitación, con poca relevancia hasta el momento. En general, la formación del personal se ha realizado en forma no sistemática. Los cursos de capacitación y de formación profesional reproducen demandas anteriores y conyunturales.

Todos los estudios realizados sobre el tema coinciden en que la principal forma de capacitación de los obreros es informal, mediante el aprendizaje en el trabajo. Lo que se da en la práctica es que luego de una breve explicación, en la que se procuran transmitir los conocimientos básicos, se realiza un proceso de seguimiento, generalmente con el apoyo del capataz o de un peón experimentado. Estas prácticas son llevadas a cabo por la generalidad de las empresas. Sin embargo, algunas de las de mayor tamaño, poseen técnicos destinados a estas tareas, los que transmiten la tecnología utilizada en la firma.

En general, las instituciones más conocidas en formación media y terciaria, entre los agentes son básicamente las ya relacionadas con el medio rural uruguayo, entre ellas la Facultad de Agronomía, las Escuelas Agrarias,

la UTU y la Dirección Forestal. Adicionalmente se registra la presencia marginal de otros como J.N.E., CRECE y UCUDAL, mencionadas fundamentalmente en el litoral del país.

IV. METODOLOGIA

IV.A. CONTEXTO Y DIMENSIONES EN QUE SE DESARROLLO EL TRABAJO

Para cumplir con los objetivos señalados el estudio se basó en diversas técnicas de investigación que se describen seguidamente:

- Revisión bibliográfica
- Entrevistas a informantes calificados
- Entrevistas a empresas forestales
- Visitas a establecimientos forestales

El apoyo bibliográfico esta dado sobre todo por trabajos de equipos de investigación, consultoras, organismos del estado y publicaciones particulares.

El hecho de que no exista bibliografía a nivel nacional que abarque específicamente la tecnología de gestión de personal como tema, nos lleva a emplear otra técnica de investigación que consiste en realizar entrevistas a los encargados del área recursos humanos en empresas del sector forestal.

Los informantes calificados nos permiten identificar las empresas que son de interés para este trabajo.

Este estudio contó con un solo integrante de tesis para su realización, lo que limitó, por ejemplo, el trabajo de campo realizado, se buscó que el número de entrevistas no excediera las 16. A pesar de ser bajo el número de casos estudiados, la relevancia está dada por el tamaño de estas empresas que representan más de un 40% del total del área forestada bajo proyecto en el país hasta el año 1997. También por el número de trabajadores que las integran, aproximadamente un 20% del total de trabajadores del sector forestal según el estudio realizado por Equipos Consultores en el año 1996. Es importante aclarar que puede existir superposición de datos tanto sea en área, como en número de empleos, ya que la muestra la integran 4 empresas de servicios donde los trabajadores pueden haber sido incluidos dentro del empleo que generan otras empresas forestales, bajo la modalidad de empleo zafra.

La selección se realizó de forma de incluir a empresas que abarcan diferentes situaciones, al mismo tiempo se buscó que las mismas tuvieran una gravitación importante en el sector, por su trayectoria, proyecto, escala, fines que abarca y nivel de ocupación.

El trabajo comprende a empresas que superan las 1.000 ha plantadas, independientemente de la escala del proyecto. Se utiliza una muestra de 13 casos integrada por unidades forestales y empresas de servicios forestales.

También se agregan a la lista de entrevistados, tres organismos e instituciones vinculadas directamente al sector, como son la Asociación de Productores Forestales del Uruguay (A.R.U.), el Area Forestal (Facultad de Agronomía) y la División Forestal (M.G.A.P.).

El total de empresas entrevistadas está altamente concentrado en tres grupos: las que integran actividades silvícolas diferentes, las que integran actividades silvícolas con transformación industrial del producto y las que integran actividades silvícolas como servicio a terceros.

En total se realizaron 16 entrevistas discriminadas por funciones de acuerdo con el cuadro n° 2:

Cuadro n° 2: Número de entrevistas por funciones

Org. relac. al sector	Empresas de servicios	Empresas de la fase agraria	Empresa de la fase agraria y fase industrial
3	4	3	6

Fuente: Elaboración propia.

No se consideró en este estudio la óptica del trabajador ni tampoco de sus organizaciones sindicales, por limitantes de tiempo y recursos que ya se detallaron anteriormente.

Las entrevistas fueron dirigidas a los responsables directos del área recursos humanos; dependiendo de la organización de la empresa éstas se realizaron con los propietarios, gerentes de recursos humanos e ingenieros agrónomos.

Como herramienta se utilizó una pauta semi-estructurada exploratoria en el que se buscó el interés del entrevistado y recabar al mismo tiempo la mayor información posible en todo lo que hace a la gestión del personal. La misma se detalla en el anexo n°1.

Algunas de las entrevistas realizadas fueron complementadas con visitas a los establecimientos forestales lo que nos permitió presenciar diferentes modalidades en la organización y ejecución del trabajo.

IV.B. AREA Y TIPOLOGIA DE EMPRESAS

Las áreas relevadas abarcan las zonas de mayor desarrollo forestal del país. Estas se agrupan en tres regiones de forma de obtener la mayor homogeneidad posible al interior de cada una de ellas. i) Litoral, incluye los departamentos de Paysandú, Río Negro, Soriano y Colonia; ii) Norte-Centro, incluye los departamentos de Rivera, Tacuarembó, Durazno, Cerro Largo y Treinta y Tres; iii) Sureste, incluye los departamentos de Lavalleja, Maldonado, Canelones y Florida.

En el cuadro n° 3 se incluyen el tipo de empresa para cada región en estudio:

Cuadro n° 3: Tipo de empresa por región en estudio

	LITORAL	CENTRO-NORTE	SUR-ESTE
Empresas de servicios	1	2	1
Empresas fase agraria	1	2	-
Empresas fase agraria y fase industrial	4	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Otro de los criterios utilizados para clasificar a las empresas es por el origen del capital, dentro de estas tenemos empresas nacionales y extranjeras. A su vez, dentro de las nacionales existen diversas formas de integrar el capital:

- Empresas pertenecientes a grupos familiares
- Empresas que agrupan a varios inversores
- Empresas de servicios forestales
- Administradoras de fondos previsionales y de retiro
- Productores rurales que diversifican su actividad

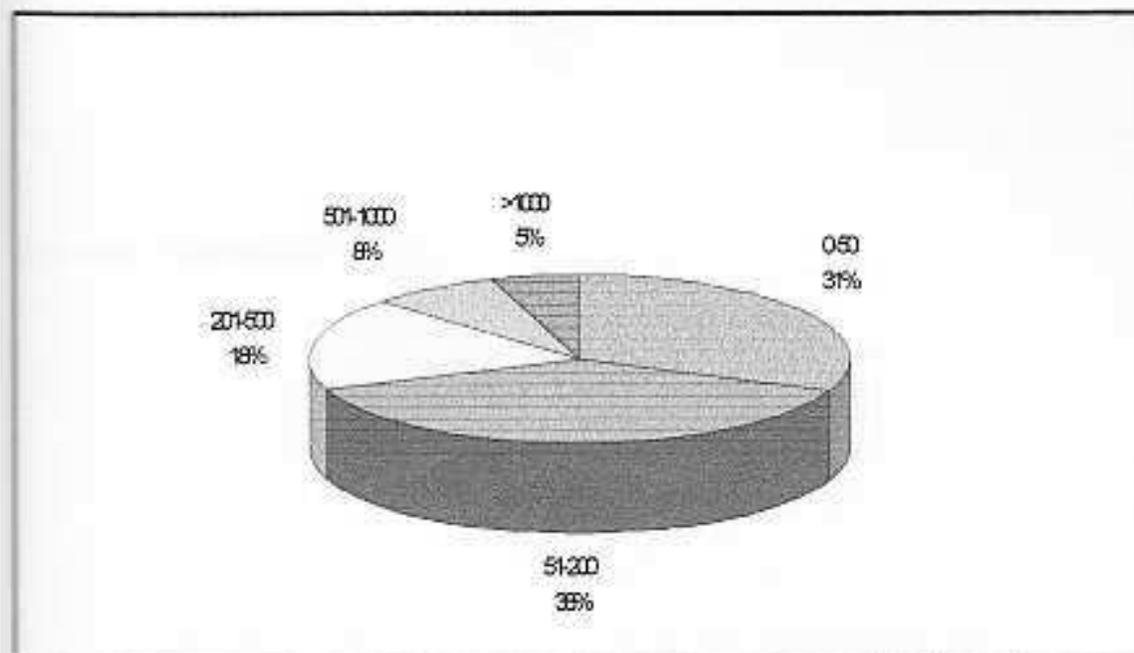
V. ANALISIS

V.A. AREAS RELEVADAS

Podemos ubicar a las empresas relevadas dentro de las tres zonas de mayor desarrollo forestal del país; El Litoral, Norte-Centro y Sureste.

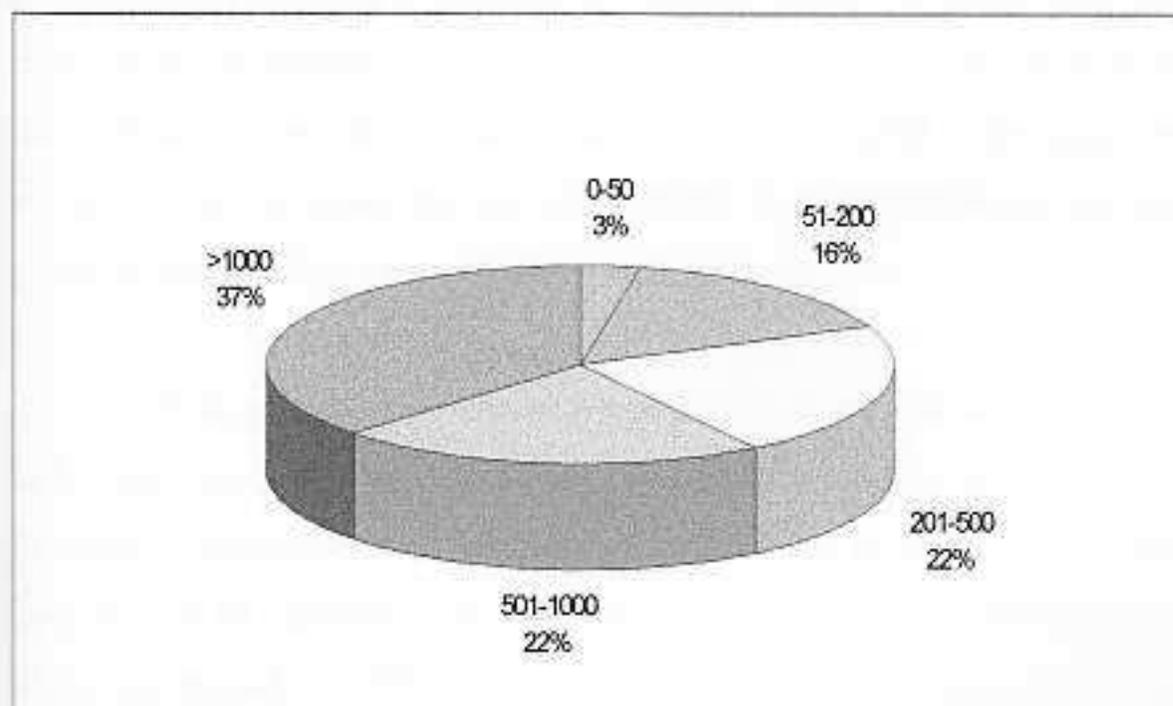
En un estudio realizado por la Dirección Forestal en el año 1998 se agrupan los diferentes proyectos por su tamaño (Ver Figura n°3 y n°4).

Figura Nro 3. Distribución por tamaño de proyecto (porcentaje)



Fuente: Elaboración propia

Figura Nro 4. Distribución de superficies por tamaño de proyecto (porcentaje)



Fuente: Elaboración propia.

Según INTERCONSULT, la zona Litoral Norte del país parece concentrar a aquellos empresarios con políticas del personal más desarrolladas; tendientes a mantener un número estable de trabajadores con cierto grado de calificación en sus plantillas, mientras que en las otras es más común la contratación del personal en forma zafral o de empresas vendedoras de servicios que por el momento se caracterizan por un alto grado de informalidad en su relación con el personal.

Desde el punto de vista de los objetivos de este estudio, dentro de cada zona se presentan situaciones distintas, en tanto algunas como Paysandú y Rivera cuentan con desarrollos forestales de gran significación, iniciados en los años 60 y 70, también existen proyectos posteriores a la última ley forestal de 1989.

La zona Sureste es una de las que cuenta con "historia forestal" y se caracteriza por la dispersión, el menor tamaño y el carácter secundario de la producción forestal.

Con respecto a los objetivos de producción se encuentran tendencias en las zonas estudiadas, por ejemplo, en el norte y litoral del país se concentran la mayor parte de los proyectos de madera para aserrio en turnos medios y largos utilizando madera de eucaliptus y pino como materia prima. La zona Este, dada la menor distancia a puerto de salida y la mayor adaptación de especies con fines pulpables, se caracteriza por proyectos que

búscan un retorno en un plazo más corto con la producción de madera en
solo para exportación.

V.B. TIPOLOGIA DE EMPRESAS

En la clasificación de las empresas forestales por el origen del
capital, surgen diferencias entre cada grupo por su trayectoria en el sector y
por los objetivos planteados.

- Empresas pertenecientes a grupos familiares
- Empresas que agrupan a varios inversores
- Empresas de servicios forestales
- Administradoras de fondos previsionales y de retiro
- Productores rurales que diversifican su actividad

Empresas privadas de grupos familiares y los fondos de previsión y
retiro se caracterizan por ser las pioneras en dedicarse a la forestación en el
país. A lo largo de los años han logrado integrar diferentes fases de
producción, madurez y especialización de sus sistemas productivos
forestales llegando en algunos casos a conquistar mercados de productos
específicos en el exterior.

Además de la presencia de empresas multinacionales con proyectos
de largo alcance, se está dando en los últimos años una integración de
empresas nacionales con extranjeras, en diferentes formas de asociación

(joint venture); esto beneficiaría al sector por el ingreso de inversiones, tecnología de última generación y mayor seguridad de los mercados de ultramar. En general, con estas asociaciones se invierte en las etapas de transformación, logrando una mayor especialización de la producción, y por consiguiente un mayor valor agregado del producto final.

En la fase de plantación se da mucho la modalidad de contratación de servicios a terceros, éstas son empresas que, por lo general, se complementan con un vivero, por lo que se encargan de proveerlos de plantas, realizar la plantación y en algunos casos de tareas de mantenimiento; en otros casos se integra sólo por un contratista que forma la cuadrilla y trabaja tanto sea para otra empresa de servicios mayor que lo subcontrata o para cualquier otro emprendimiento forestal.

Las empresas que brindan servicios forestales han tenido una evolución paralela con el número de proyectos forestales que se fueron agregando año a año. Se ubican en una zona donde logran con los años posicionarse e ir incrementando sus inversiones, ya sea en equipamiento, infraestructura del vivero, así como maquinaria agrícola forestal. Estas empresas han permitido a proyectos menores poder realizar las tareas silvícolas en buenas condiciones y en tiempo, sin necesidad de manejar personal permanente y realizar grandes inversiones en maquinaria. También se dio que varias empresas que empezaron plantando con personal propio, pasaron con el tiempo a contratar estos servicios.

Las empresas que "agrupan a varios inversores" inician su actividad con posterioridad a la ley forestal 15.939 y concentran sus plantaciones en el Norte y el Litoral del país. Tienen proyectos de mediano plazo, con objetivos de producción de madera para fines pulpables; una de las empresas ubicada en el Norte del país en los últimos años integró a su proyecto plantaciones con fines aserrables.

Se integran con un mínimo de 10 hectáreas por inversor, siendo responsabilidad de la empresa, la planificación, ejecución y posterior mantenimiento de las plantaciones .

V.C. TRABAJADORES

Como se detalló en el capítulo II el número de trabajadores en la ~~fase~~ agraria se fue incrementando de forma continua a partir de la promulgación de la ley forestal, con el incremento de los proyectos forestales.

En estudio realizado por Equipos Consultores, 1996, el sector forestal uruguayo emplea aproximadamente 7.600 personas, de las cuales un número cercano a las 4300 se vincula directamente con las plantaciones, ya sea empleados directamente por los propios proyectos forestales o por las empresas que le brindan servicio de plantado. Los restantes empleos se

dividen por igual, entre los viveros y los aserraderos (1500 y 1700 puestos, respectivamente).

Las empresas consideradas en este trabajo emplean aproximadamente unas 1700 personas de las cuales un 45% lo hace en forma temporaria o zafral.

Las fases de vivero y las fases industriales son las que presentan mayor proporción de personal permanente en sus filas, esto se debe a que se trabaja en un único lugar físico, con cierto grado de calificación de sus tareas y con labores continuas en todo el año.

A diferencia de éstas, la fase de plantación y sobre todo en las empresas de servicios de plantación, trabajan con una dinámica muy grande, por lo general concentrada en zafras en tareas que no requieren de personal calificado, todo esto lleva a un débil vínculo laboral entre las partes, con un porcentaje alto de empleados en condición temporaria o zafral.

V.C.1. Origen del personal

En cuanto al origen del personal, coinciden todos los entrevistados en que los trabajadores forestales provienen de un sector rural (ganadero-agricola) y de la periferia de las ciudades del interior; este último, a su vez,

tendría sus orígenes en campaña y con los años fue emigrando hacia las ciudades del interior.

El trabajador que proviene de la ciudad en general constituye un sector de la población de gente subocupada o desocupada, o desplazados de antiguas agroindustrias como la remolacha y el tabaco entre otras; de interferir con algún empleo estable de la ciudad ven a la construcción y a el comercio como posibles. También identifican a un número menor de trabajadores que participa de varias zafras como ser, la papa, citricultura, lana, arroz, etc, dónde la forestación vino a sumarse a estas y para muchos es una " zafra más".

Dada la ubicación de los viveros y aserraderos en las afueras de las ciudades, el personal contratado proviene, en general, de estas zonas, retornando luego de cada jornada de trabajo a su casa.

V.C.2. Oferta y Demanda

Con respecto a la oferta de mano de obra del sector los empresarios coinciden en que esta es suficiente, no teniendo problemas a la hora de demandar personal; a su vez, minimizan la interferencia con otros trabajos o zafras, por ejemplo, la interferencia con la zafra de lana se daba en años anteriores siendo hoy un número muy bajo de trabajadores que dejen la actividad forestal por irse a la "esquila".

Se atribuye la suficiente mano de obra del sector a que en la cultura del trabajador hay una mayor aceptación de las tareas forestales frente a las tareas tradicionales de campo y a su vez a una mejor remuneración del sector, con mejores perspectivas de desarrollarse laboralmente.

V.C.3. Edad y Sexo

La mano de obra del sector suele ser masculina y de edades fundamentalmente jóvenes debido a las exigencias que imponen las tareas productivas. La presencia femenina se registra casi con exclusividad en los viveros, donde ésta suele ser buscada por su precisión en el trabajo. Las edades mas avanzadas se registran en los aserraderos, donde prima la experiencia en la tarea.

V.C.4. Capacitación

Los entrevistados coinciden con los estudios citados en que la capacitación se realiza en la propia empresa; generalmente en el momento de ingreso a la actividad, en las primeras jornadas de trabajo es cuando a través de una breve explicación y un posterior seguimiento se le transmite los conocimientos básicos o la tecnología a desarrollar. Esta tarea es realizada por técnicos o capataces con experiencia.

El nivel de capacitación que tienen los trabajadores del medio no resulta una limitante para la mayoría de las tareas en la fase agraria, ya que de por sí éstas son de fácil aprendizaje y ejecución. En el caso del personal de la fase industrial así como cargos de responsabilidad, mandos medios o maquinistas en la fase agraria, si se consideran la experiencia acumulada y el nivel de instrucción del personal. Estos cargos reciben en el caso de algunas empresas otra capacitación como, por ejemplo, cursos de seguridad en el trabajo, manejo del personal, cursos de calidad, cursos referidos a la utilización de una nueva tecnología, etc.

V.D. PERCEPCION DEL EMPRESARIO FORESTAL SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

V.D.1. Modos de gestión de las empresas

Se realizaron dos preguntas con el cometido de saber, quienes realizan la gestión de las empresas y con que asesoramiento cuentan (ver pauta en anexo).

La estructura general de las empresas analizadas muestra que casi un 20% de las mismas está gestionada de un modo personal o familiar (Ing. Agrónomo), en tanto que el 80% restante cuenta con un gerente general o gerente de área.

Las empresas de gestión personal o familiar, se concentran más que *nada en los viveros y en las firmas de servicios silvícolas*, mientras que la gerencia general se corresponde más con empresas nacionales y extranjeras que integran varias fases de la cadena productiva; la estructura típica de estas empresas es de tipo "piramidal" ubicándose en un extremo el directorio o gerencia general seguido de una gerencia de cada área, un administrador general, encargados o capataces, maquinistas y, por último, personal no calificado.

Se detecta una clara correlación entre el tamaño de la empresa y el tipo de gestión. Las empresas catalogadas como "grandes" declaran una gestión más profesionalizada. Las empresas de tamaño medio presentan una tendencia a la gestión de tipo familiar o personal.

Dada la escala de las empresas entrevistadas, todas están integradas por lo menos con un Ing. Agr. ya sea como asesor técnico u ocupando cargos gerenciales. Lo mismo ocurre con la gestión financiera que es realizada por un profesional para casos puntuales o por un departamento financiero.

En cuanto a los niveles tecnológicos aplicados, se ve en líneas generales que las empresas de mayores volúmenes de producción tienden a ubicarse en los niveles tecnológicos más sofisticados. Esto se evidencia con

claridad en los viveros y en la fase industrial, no así en la plantación donde los niveles tecnológicos son más homogéneos.

Las innovaciones tecnológicas son desarrolladas por las instituciones de investigación o de enseñanza relacionadas con el sector, o por las "grandes" empresas, ya sean nacionales o extranjeras, que importan de otros países modelos productivos adaptables a nuestras condiciones. Una vez que la empresa adoptó esa nueva tecnología se difunde con el tiempo a otras empresas menores.

V.D.2. Calificación del trabajador forestal por los empresarios

El análisis de las respuestas a preguntas contenidas en la pauta nos permite saber la calificación que le da el empresario al trabajador forestal y también conocer los criterios que utiliza para su selección. Ver anexo n°1.

Los criterios de selección del personal no calificado son básicos, ya que no requiere del trabajador tener experiencia anterior así como tampoco un nivel de instrucción determinado. En la mayoría de los casos se evalúa su rendimiento y su conducta una vez ingresado a la empresa.

Una constante en las respuestas es lo referente a la "conducta" o "hábito de trabajo", ya que al no existir grandes requerimientos para ingresar y al ser la ejecución del trabajo de fácil aprendizaje, ésta es una

característica propia del trabajador que hace la diferencia al momento de ser evaluado por sus superiores.

Esto surge de respuestas también en otros rubros que emplean personal de orígenes similares, como por ejemplo el arroz (Latorre, 1993).

En el caso de tener que seleccionar personal calificado los criterios empleados son otros. Se considera importante el nivel formativo, las referencias y la experiencia previa. Nos referimos, por lo general, a categorías que tienen la responsabilidad del uso y mantención de una maquinaria específica o también los que tienen personal a su cargo.

Los viveros al momento de integrar personal a la empresa consideran importante la edad, el sexo y la residencia; muestran un mayor interés en trabajar con mujeres por su mejor desempeño en las labores y también encuentran en la gente joven una mayor adaptación a las tareas del vivero. Dada su ubicación, por lo general en las afueras de las ciudades o capitales del interior buscan que los empleados vivan en la zona.

Al momento de definir lo que es un buen trabajador, los empresarios emplearon términos y calificaciones diferentes entre sí. Una forma de analizar esas respuestas es ranquearlas por el número de veces mencionada, de esta forma elaboramos el cuadro nº 4. En sí, todas las respuestas apuntan a lo mismo, pero marcan conceptos diferentes en la

valoración del trabajador, es por ello que se decidió introducir en el cuadro todas las respuestas tal cual fueron dadas.

Cuadro n° 4: Respuestas de la pregunta n° 8

Respuesta	n° de veces
-es aquel que tiene dedicación y asiduidad al trabajo.	4
-es aquel que cumple con la tarea encomendada, la realiza en tiempo y en forma adecuada.	3
-es aquel que logra entender la importancia de su tarea en todo el proceso, interpreta bien las políticas de la empresa.	2
-es aquel que tiene alto grado de asistencia, rendimiento, calidad y conducta.	1
-es aquel que no precisa supervización.	1
-es aquel que realiza la tarea más insignificante con profesionalidad	1
-es aquel que tenga decisión propia, que sepa delegar funciones.	1
-es aquel que logre un buen resultado, que sea honesto y que tenga una comunicación fluida y correcta a través de informes diarios.	1

Fuente: Elaboración propia.

Como es lógico, de parte de los encuestados, tienden a mencionar como cualidad del trabajador en su definición, a aquellas características que son más difíciles de reunir en el empleado, o lo que es lo mismo, estaría determinando ciertas dificultades que se presentan en la gestión de los recursos humanos.

Las empresas que integran diferentes actividades de la fase agraria concentran su respuesta en cualidades del trabajador como pueden ser, asiduidad, rendimiento, calidad, etc. En cambio, las empresas que tienen una integración vertical de todo el proceso productivo desde vivero hasta la elaboración y la comercialización de lo producido, resaltan la importancia en el trabajador de que conozca bien tanto sea su rol en la empresa, así como también las políticas generales de la misma.

También se incluyó en la pauta, preguntas que intentan conocer la percepción del empresario forestal sobre la actitud que tiene el trabajador para con las responsabilidades. En rasgos generales, comparten los entrevistados que no existía gente capacitada en el medio, pero sí, en general, con una buena base de formación y adaptación a las tareas forestales; el potencial existe, depende de la gestión que se realice. Los más críticos hacen referencia a un porcentaje menor de trabajadores con falta de hábito de trabajo o de formación.

V.D.3. Valoración de la gestión del personal por el empresario forestal

Varias preguntas contenidas en la pauta, son claves para poder llegar a los objetivos trasados en este estudio; nos permiten conocer la percepción que tiene el empresario forestal de la tecnología de gestión del personal y la experiencia (acciones, herramientas) que han generado en el transcurso de varios años al interior de cada una de las empresas.

En el cuadro n°5 se ranquean en orden de importancia los factores o las áreas que según los empresarios del sector permiten mejorar los resultados finales de la forestación en general.

Cuadro n° 5: Respuestas de la pregunta n° 4

Factor o Area	n° de veces
Recursos humanos	13
Financieros	12
Marketing y comercialización	12
Tecnología e investigación	11
Infraestructura	4
Control de gestión	3
Costo del flete	2
Control del medio ambiente	1

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de las respuestas obtenidas se constata una mayor importancia de los recursos humanos como factor que nos permite mejorar los resultados en la forestación, seguido por los financieros, marketing - comercialización y tecnología e investigación. Sin embargo, estos factores mencionados se ubicarían en un nivel de paridad en cuanto a la valoración realizada, al compararlos con los que le siguen en orden de importancia, infraestructura, control de gestión, costo del flete y control del medio ambiente.

En relación a otros trabajos anteriores coinciden en el lugar que ocupan los recursos humanos, pero se diferencia en que, en la actualidad, los recursos financieros pasan a tener una mayor relevancia sobre todo en las fases de vivero y transformación del producto; consideran al costo del capital muy alto como para poder actualizar la maquinaria y enfrentar otros proyectos.

Las empresas que producen madera en rollo para exportación, así como los aserraderos, consideran relevante la comercialización y el marketing.

La mayoría de las empresas relevadas presentan un nivel tecnológico alto; siendo consecuentes con esta política los entrevistados le asignan un rol importante a la tecnología y la investigación, como forma de

asegurarse un uso más eficiente de los recursos humanos y financieros del sector.

En el Estudio Estratégico del Sector Forestal, realizado por el INIA en el marco de la elaboración de su plan de investigación para el quinquenio 1997-2001, detectan en un estudio de las principales cadenas de la madera (para pulpa, aserrado y energía) demandas tecnológicas insatisfechas en prácticamente todos los segmentos (producción de semillas y plantas de calidad, establecimiento y seguimiento de plantaciones, aprovechamiento de bosques y etapas de transformación) (Publicado en Revista Forestal n° 3 1997).

En el cuadro n°6 se ranquean por orden de importancia las acciones que según el empresario permiten lograr un mejor desempeño de la empresa y del trabajador. Las respuestas se agruparon en diferentes "modos de gestión" de forma de poder ranquearlas en una tabla.

Cuadro n° 6: Respuesta de la pregunta n° 9

Modos de gestión	n° de veces
-Comunicación	8
-Capacitación	7
-Motivación	7
-Estímulo económico	4
-Relevamiento de información	4
-Supervisión de tareas	2
-División de tareas	2
-Políticas claras y definidas	2
-Adecuado ambiente laboral	2
-Alimentación	2
-Seguridad laboral	2

Fuente: Elaboración propia.

La medida de gestión más nombrada por los encuestados refiere a la comunicación como una herramienta necesaria para lograr un buen desempeño de toda la empresa. Con esto, se refieren a tener una comunicación profesionalizada con centros de difusión, círculos de calidad, etc; también instrumentar tareas específicas de relevamiento de información a través de evaluación de tareas o encuestas (clima laboral). Una de las empresas relevadas realiza reuniones periódicas, donde participan todos y vuelcan sus inquietudes o problemas, a modo de ejemplo citamos comité de salud, comité de seguridad, comité de medio ambiente, etc.

A la empresa le compete que se establezcan líneas y políticas de acción que sean claras y definidas; el personal con algún cargo de responsabilidad además de saber ejecutar bien la tarea, se requiere que tenga una comunicación correcta y fluida a través de informes o partes diarios.

En la práctica, la principal forma de capacitación de los obreros es informal, mediante el aprendizaje en el trabajo. Cuando se verifica una capacitación formal, esta consiste en un entrenamiento puntual y, secundariamente, en cursos cortos de capacitación sistemática.

La capacitación a nivel de todos los estratos de la empresa, es concebida como una necesidad para poder realizar en forma cada vez más eficiente todos los procesos implicados; a su vez, es un estímulo para el

trabajador ya que logra un mayor desarrollo de las potencialidades y de la integridad de la persona.

Consideran importante la motivación y el estímulo constante del personal, que resulta de una adecuada gestión de los recursos humanos. Coinciden en que no siempre el estímulo económico es por si solo suficiente, y menos cuando se trata de personal con falta de hábito de trabajo.

Con el personal no calificado, la alimentación, el trabajo estable, así como la posibilidad de acceder a otras categorías por ej. de peón a peón puntero, etc. fueron las más nombradas, también el trabajo a destajo, o la implementación de un sistema de bonificación basado en conducta y rendimiento que logra compensar mensualmente a los empleados más meritorios dentro de una misma categoría.

Otros conceptos manejados para lograr la motivación del trabajador son los que refieren a la valorización del trabajo en si y del lugar que ocupa en todo el proceso productivo, responsabilizando al empleado en su tarea, valorizando los logros y marcando los errores; en esta misma línea algunas empresas intentan inculcar la conciencia en el empleado de que constantemente se está ganando el puesto, en una rendición de cuentas entre lo planificado y lo realizado, en una adaptación constante a los cambios, no bajo amenazas sino entendiendo el concepto de empresa.

Además de la planificación, es necesario realizar la supervisión de las tareas; un seguimiento del trabajo que permita al responsable tener un conocimiento cabal de lo realizado, un vínculo más directo con el empleado y por consiguiente realizar una adecuada gestión.

En el caso de los viveros se considera que las tareas son sencillas y rutinarias, por lo que el aprendizaje se logra con rapidez. Si en la primer semana no adquiere la destreza es porque no tiene el hábito de trabajo. La supervisión se realiza una vez al día al finalizar cada jornada, es fácil evaluar el desempeño de cada uno por la diferenciación de tareas.

En las cuadrillas de plantación el aprendizaje es rápido, pero tienen tendencia a perder calidad cuando no hay una supervisión directa. Esto es una constante cuando las tareas se realizan en grupo y la responsabilidad es de todos.

VI. COMENTARIOS , CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

FINALES

VI.A. COMENTARIOS

Todos los comentarios o conclusiones que realizamos en este capítulo se limitan sólo al estrato de empresas forestales analizadas ya que el universo de las mismas involucra situaciones muy diferentes.

Consideramos que los empresarios del sector forestal han tenido que desarrollar políticas de gestión en base a su propia experiencia, lo cual llevó a tener que asumir costos importantes e ineficiencias en los procesos, que con el transcurso del tiempo se fueron superando. Al momento de darse la expansión del sector no existía suficiente mano de obra disponible para esos niveles de producción, y la tecnología aplicada no se correspondía con la escala propuesta.

Un factor decisivo y a su vez distorsionante del ejercicio de la gestión de los recursos humanos, ha sido la propia dinámica del sector, donde primaron, en el inicio de cada emprendimiento, los objetivos trazados y las metas a cumplir.

Las empresas de servicios forestales juegan un rol importante en la fase agraria, una de las razones es que permiten a las empresas contratantes llegar a los objetivos trazados sin necesidad de montar grandes infraestructuras. Solo empresas muy bien organizadas con proyectos definidos y planificados con antelación, pueden absorber grandes áreas de plantación anual, con personal propio.

Más de la mitad de las empresas relevadas han experimentado algún tipo de asociación, y la mayoría integran además de la fase agraria, el aserrado. Esto estaría reflejando un alto grado de maduración de este estrato de empresas analizadas.

VI.B. CONCLUSIONES

Coincidiendo con otros trabajos anteriormente citados, no existe en el sector forestal una demanda insatisfecha de mano de obra, y, a su vez, el empresario la considera en términos generales con una buena base de formación y de adaptación a las tareas forestales.

De las entrevistas realizadas surge que existe interés de parte de los empresarios forestales en todo lo referente a la gestión de los recursos humanos, que se constata tanto sea al acordar las entrevistas, así como también en los conceptos volcados en la misma; es un tema en el que se ven involucrados a diario y es motivo de un constante análisis, ya que las

políticas de gestión aplicadas inciden en forma relevante en los costos operativos de las empresas y en la calidad del producto obtenido.

La valorización que realizan del tema, es asignándole la mayor importancia dentro de los factores (productivos, financieros, tecnológicos, recursos humanos, etc.) que estarían explicando los resultados finales de la empresa; no concebido como un problema, sino que dado los agentes involucrados y las características propias del sector, los obliga a una constante adaptación a nuevos sistemas productivos y a un esfuerzo por mejorar en todos los ámbitos.

A pesar de lo antes descrito, en la mayoría de los casos, las estrategias empresariales no conciben al trabajador forestal en su integridad como un "capital humano" con sus capacidades y potencialidades a desarrollar, sino como un factor de producción, siendo la propia ejecución del trabajo el principal contenido del trabajo obrero.

Existe una alta correlación entre la antigüedad y trayectoria de las empresas con la utilización de herramientas o políticas de gestión de los recursos humanos que reflejan una mejor organización del trabajo en todas sus fases.

Surge de los entrevistados las acciones que, por orden de importancia, permiten lograr un mejor desempeño, tanto sea del trabajador,

como así también de la empresa: comunicación, capacitación, motivación y supervización.

Consideramos que el tema es realmente relevante, y que si se justificó haberlo estudiado.

VLC. REFLEXIONES

En que medida el profesional, Ingeniero Agrónomo, está capacitado en esta área. Como debería la Universidad, en este caso específico la Facultad de Agronomía, lograr formar profesionales que sepan contemplar en todo proceso productivo la importancia que tiene la gestión de los recursos humanos.

De que forma puede hoy el sector empresarial capacitar a sus profesionales responsables del área recursos humanos, sobre todo lo referente a la gestión.

Se justifica realizar un estudio similar, contemplando la percepción del trabajador, así como también de sus agrupaciones sindicales.

Coinciden los empresarios que los próximos años marcarán para el sector forestal uruguayo una estabilización de las inversiones en el sector primario y un aumento importante en el sector de transformación de la

madera y en los servicios tanto de cosecha, como de transporte y comercialización. Tomando como base la experiencia generada en la fase agraria, que acciones o medidas se podrían tomar previendo el desarrollo de estos sectores.

VII. RESUMEN

El interés de este trabajo se centró en conocer la percepción que tienen los empresarios del sector forestal, sobre la incidencia de la gestión de los recursos humanos en el resultado final de las empresas; que importancia le atribuyen a la tecnología de gestión del personal en relación a otras tecnologías como ser la financiera, o la productiva.

Para lograr ese objetivo fue necesario conocer que tipos de gestión practican las empresas, identificar los problemas que tiene el sector con relación a los recursos humanos y su gestión, y conocer las principales características del mercado de trabajo, la calificación, capacitación, su vínculo con las empresas y las condiciones de empleo.

En el transcurso del año 1997 y los primeros meses de 1998, se realizaron entrevistas a los responsables del área recursos humanos, en las empresas forestales de mayor gravitación en el sector, ya sea por su trayectoria, proyecto, fases que abarca, nivel de ocupación, etc.

En total se realizaron 16 entrevistas, 3 de las cuales son a organismos e instituciones vinculadas directamente al sector; las restantes se integran de la siguiente forma: empresas que integran actividades silvícolas diferentes (3), empresas que integran actividades silvícolas con

transformación del producto (6) y empresas que integran actividades silvícolas como servicios a terceros (4).

Del análisis de la información obtenida surge que la gestión de los recursos humanos es uno de los factores más relevantes en el resultado final de los proyectos, esto desde la perspectiva de los gerentes del área en las empresas relevadas.

VIII. SUMMARY

IX. BIBLIOGRAFIA

1. ARBELETCHÉ, P; BUCHELI, M; DE OLIVEIRA, L; LATORRE, R;
MASSERA, E; ROSSI, M; 1995. Oferta y demanda de
calificaciones ocupacionales en el mercado laboral, evolución y
tendencias. Montevideo. M.T.y S.S. (J.N.E.) 105 p.
2. CARRERE, R. 1989. La Industria de la Madera en el Marco del
Complejo Forestal. Montevideo, CIEDUR. 119 p. (Serie Dates nº 38).
3. _____. 1989. El Complejo Forestal: Situación Actual y Perspectivas.
Montevideo, CIEDUR-DATES. 85 p. (Cuadernos de Información
Popular nº6).
4. CARRION, J.; MANTERO, C.; QUINTILLAN, A.; TAMOSIUNAS, M.;
TUSET, R. 1990. El Complejo Forestal en Uruguay. Programa
Interdisciplinario de Agroindustrias, Proyecto Forestal. Montevideo,
Universidad de la República Facultad de Agronomía. 119 p.
5. CONSULTORA AGROPECUARIA SERAGRO. 1995. El Boom
Forestal; Debe & Haber; Costos y Rentabilidad en la Actividad
Forestal. El País Agropecuario. VI(3):13-22.

6. DAMIANI, O. 1993. Ambiente y Sociedad: Resultados de Tres Estudios Regionales. IN Desarrollo Forestal y Medio Ambiente. Pérez Arrarte, C. Montevideo, CIEDUR-HEMISFERIO SUR, pp 109-156.
7. EQUIPOS CONSULTORES ASOCIADOS. 1996a. Informe Correspondiente a la "Investigación Sobre Desarrollo Forestal". Montevideo. M.T.y S.S. (J.N.E.). 128 p.
8. EQUIPOS CONSULTORES ASOCIADOS. 1996b. Estudio del Impacto Socio Económico del Plan Nacional de Forestación (Fase II). Montevideo, MGAP, División Forestal. 141 p.
9. GARLAND, J. J. 1998. Plantation Forests: Opportunities for optimizing Harvest Operations. In Optimización de cosecha y abastacimiento de materia prima forestal (1998, Montevideo) Garland Consulting. 6 p.
10. INTERCONSULT. 1994. Estudio de Impacto Social y Económico del Plan Forestal (Fase I). Montevideo, MGAP, División Forestal. 84p.
11. OEA. Departamento de Desarrollo Regional y Medio Ambiente. 1994. Uruguay proyecto regional de alternativas para la producción forestal. Montevideo, MGAP. División Forestal. 209 p.

12. PEREZ ARRARTE, C. 1993. ¿Desarrollo Forestal? Una Aproximación Convencional. IN Desarrollo Forestal y Medio Ambiente. Pérez Arrarte, C. Montevideo, CIEDUR-HEMISFERIO SUR. pp 9-54.
13. REVISTA FORESTAL. 1995, 1996, 1997. Revista de la Sociedad de Productores Forestales, varios números.
14. STOLOVICH, L. 1995. Forestación ¿Un Negocio Para Quién? Montevideo, CIEDUR.
15. TUSET, R. 1984. Análisis y Perspectivas del Sector Forestal. Agraria 3(16):35.
16. URUGUAY. MINISTERIO DE GANADERIA AGRICULTURA Y PESCA. División Forestal. 1996. Información Estadística, 1995 (mimeo). 3p.
17. URUGUAY. MGAP. División Forestal. 1998. Uruguay Forestal: antecedentes, legislación y política, desarrollo actual y perspectivas. Montevideo. 38p.

X. ANEXOS

A. -Pauta Utilizada-

- 1) ¿Por que optó por el rubro forestal?
¿Realiza otra actividad agropecuaria?

- 2) ¿En que consiste a grandes rasgos el proyecto de la empresa?
 - destino de producción
 - fases que ocupa
 - escala de producción

Dimensiones que caracterizan a la empresa: área escala, tipo de monte, ubicación, número de empleados, etc..

- 3) ¿Quiénes realizan la gestión de la empresa ?
¿Con qué asesoramiento cuentan?

- 4) ¿Cuáles son a su criterio los factores que permiten mejorar los resultados en forestación? productivos, financieros, recursos humanos, etc.

- 5) ¿Es suficiente la mano de obra?

Respuesta:

¿A qué lo atribuye?

¿Cuál es el origen del personal? ¿De qué sector proviene?

- 6) ¿Qué criterios utiliza para la selección del personal?
- 7) ¿Existe algún tipo de problema con el personal?
¿Cuáles son los más importantes?
- 8) ¿Como definiría a un buen trabajador?
- 9) ¿Cuáles son las acciones que logran el mejor desempeño de la empresa y el trabajador?
- 10) ¿Qué actitud tiene el trabajador forestal para con sus responsabilidades?
 - actitud
 - desempeño
 - dedicación, etc.
- 11) ¿Qué perspectivas le ve al sector forestal?

B. Exposición del Ing. For. John J. Garland

Introducimos a continuación avances que se han logrado en la materia en el Seminario de Optimización de Cosecha y Abastecimiento de Materia Prima Forestal realizado en setiembre de 1998 por PRENADER y División Forestal en Montevideo, Uruguay.

El mismo contó con un Ciclo de charlas que dictaron expertos de Brasil, Francia y Estados Unidos.

Traducimos a continuación parte de la exposición realizada por el Ing. For. John J. Garland.

Plantaciones Forestales: Oportunidades de Optimizar el Desarrollo de las Operaciones.

¿Qué es necesario para alcanzar un potencial?

La lista de abajo no es ni exhaustiva ni detallada pero tal vez estimula a los líderes del sector hacia una dirección específica.

Remover los obstáculos

-Trabajador más seguro y con más salud, mejores condiciones de trabajo y vida.

-Falta de confianza y fe en la gente.

-Perspectivas a corto plazo de los financistas y gerentes; manufactura vs. producción forestal.

- Viabilidad técnica y económica de las instituciones.
- Diseño de pirámide o realidad mas compleja.

Proceso de desarrollo de la mano de obra y la gerencia.

- Trabajadores como factor de producción o capital humano como valor de inversión.
- Gerentes integrados en un proceso intergeneracional con los educadores.

Gestión de costos

- Parámetros de costos y beneficios
- Salto de fe lógico

Percibir la trayectoria del desarrollo

- Individuos, firmas y sectores ya están en trayectoria de desarrollo.
- Dimensiones de la trayectoria a monitorear.

Manejo de los cambios en la cultura

- La cultura es formal, informal y técnica.
- Ocurrirán grandes cambios culturales.
- El trabajo de los lideres y gerentes es cambiar la cultura de la gente.
- Características de la adaptación de tecnología.

Revisar y mantener un curso

-Los cambios son rápidos e inevitables: económicos, institucionales, tecnológicos, etc.

-El liderazgo sectorial es necesario para mantener el curso de un desarrollo sostenido.

El Ing For. John J. Garland, PhD en Ingeniería Forestal (Universidad del Estado de Oregon, 1990), cuenta con una vasta experiencia como docente y consultor internacional en temas de Ingeniería Industrial y Ingeniería Forestal. Realizó trabajos de consultoría en E.E.U.U. (Weyerhaeuser Co.) y en otros países como ser Alemania, Canadá, Chile, Finlandia, Grecia, Noruega, Sudáfrica y Tanzania.