

Rescatando experiencias de Nueva Zelanda.

Tipos de contratos de trabajo en la lechería

Ing. Agr Natalia Zefferino.

Profesional independiente residente en Nueva Zelanda

Ing. Agr Danilo Bartaburu.

Instituto Plan Agropecuario

La mano de obra es un recurso central de todo sistema de producción, tanto en los aspectos de cantidad como de calificación de la misma. Los bajos niveles de desempleo, la demanda de otros sectores de la economía, los efectos de políticas públicas, son factores que afectan la disponibilidad de mano de obra rural calificada en Uruguay. Los sistemas intensivos de producción, requieren de mano de obra permanente, estable y calificada para poder operar y en estudios realizados en predios lecheros, junto a los Ing. Agr. Pastora Correa y Francisco Dieguez hemos comprobado que la adopción tecnológica está fuertemente condicionada por la organización del trabajo, siendo dependiente del nivel de intensificación y complejidad operativa. Estos sistemas, se constituyen en oportunidades laborales, de buen nivel de remuneración, para personas de adecuado nivel de calificación y/o con deseos de superarse.

Para aportar ideas de diferentes formas de integración de la mano de obra al sistema de producción predial, hemos visto en la lechería neozelandesa una diversidad de situaciones interesantes de compartir con los lectores, pensando que tanto tamberos como ganaderos u otros sectores de la economía, puedan rescatar nuevos elementos de aplicación a sus respectivas empresas, siendo también de utilidad cuando se piensa en los aspectos de relevo generacional y/o de incorporación de los hijos al negocio familiar.

La información aquí presentada ha sido básicamente recolectada, producida y sintetizada por la Ing. Agr. Nata-

lia Zefferino, quien vive y trabaja desde hace años junto a su esposo Alvaro Borghi, en tambos de Nueva Zelanda.

Formas de integración.

Dentro de la lechería neozelandesa, existen diferentes tipos de trabajos e integración, donde generalmente los trabajadores comienzan como empleados, para más tarde poder desempeñarse como trabajadores independientes.

Empleado:

- *Calf rearer*
- *Farm assistant*
- *Assistant herd manager*
- *Herd manager*
- *Production manager*
- *Assisstant manager*
- *Manager*
- *Operations manager*

Trabajador independiente:

- *Lower order sharemilker*
- *Contract milker*
- *50/50 Sharemilker*
- *Equity partner*
- *Farm owner*

Empleado

En orden de responsabilidad:

Calf rearer (Guachero): Se encarga básicamente de la crianza de los terneros durante la época de pariciones. En tambos grandes se contrata un trabajador zafra, mientras que en tambos de menor escala, este tipo de trabajo lo realiza un trabajador permanente del tambo.

• **Farm assistant** (Peón de campo): Es responsable de las actividades diarias del tambo y es el cargo de iniciación. Se gana práctica y experiencia en todos los aspectos del día a día

del tambo. En tambos grandes trabaja como parte de un equipo, mientras que en los tambos más chicos, trabaja directamente con el dueño del mismo. En ambos casos, el *farm assistant* siempre está bajo supervisión mientras desarrolla las tareas y adquiere experiencia y distintas responsabilidades.

• **Herd manager** (Encargado de rodeo): Este es un puesto de inicio en el manejo del predio, donde los individuos adquieren cierta responsabilidad sobre las actividades diarias de una parte de la explotación o de un rodeo de animales. Debe ser responsable de temas como la alimentación del ganado, el ordeño y la salud animal. En granjas grandes, puede también tener que hacerse cargo de la supervisión de parte del personal. Este no es un rol autónomo. El individuo aún se encuentra aprendiendo ciertas tareas y áreas de responsabilidad en la granja. Trabaja en contacto directo con el dueño del tambo o con el *Manager*.

• **Production manager** (Encargado de producción): Se focaliza en el manejo alimenticio del ganado, (las pasturas y el suplemento) y, puede supervisar personal si así lo requiere el productor. Trabaja con el apoyo del dueño o con el asesor, enfocándose en la productividad de la explotación. No es un escalafón común de encontrar.

• **Assistant manager** (Ayudante de Administrador): Es responsable de todas las actividades diarias dentro de la granja, como la alimentación y el mantenimiento de la salud del ganado. En granjas grandes también puede hacerse cargo de supervisar al personal, pero no toma decisiones ni asume responsabilidades en el área del negocio.

• **Manager** (Administrador del tambo): Trabaja con una estrategia y un plan de negocios diseñado por el dueño del campo y en la práctica es responsable de la performance física (a veces también financiera) de la empresa y como tal, debe estar bien preparado en todos los aspectos del negocio agropecuario. En tambos grandes, el trabajo también incluye selección y manejo del staff de personal. El manager implementa y lleva a la práctica los planes de negocios del dueño de la granja, a corto y largo plazo. Se hace cargo del manejo del tambo por lo cual recibe un sueldo fijo (generalmente va entre 55000 – 80000 dol nz/año, menos impuestos).

• **Operations manager** (Gerente general): Trabaja con el dueño del campo para desarrollar una estrategia de trabajo. Generalmente trabaja para grandes empresas que poseen más de una granja, supervisando a más de un Manager y/o Sharemilker para asegurarse que la estrategia sea implementada, actuando como un director y apoyando a los demás actores. El *operations manager* debe ser competente en todas las áreas de producción y manejo de personal.

Trabajador independiente

• **Variable order sharemilker o lower order sharemilker**: Este tipo de acuerdo se produce entre el dueño de la empresa y un trabajador independiente que recibe como pago por el manejo de la empresa, un porcentaje fijo de los sólidos producidos (descontados los gastos). Dicho porcentaje va desde 15 a 35% (usualmente es 21%). El dueño aporta la tierra y el ganado. El *Sharemilker* se hace cargo de algunos gastos (esto varía bastante) como por ej.: recambio de pezoneras, mantenimiento de motos, electricidad y mano de obra zafra, y pueden aportar algunos recursos como moto, maquinaria, algo de ganado.

Es responsable del sistema de producción. Debe mantener la infraestructura y la maquinaria de la granja y puede emplear personal, si así se requiriese. Maneja su propio presupuesto y el ingreso depende del pago que

recibe el dueño por la leche remitida y el % pactado en el acuerdo.

El nivel de responsabilidad del *sharemilker* es menos estratégico que el del dueño de la granja. Requiere del conocimiento al mismo nivel que un *manager*, con la responsabilidad adicional del manejo financiero de su propio negocio.

• **Contract milker**: es un trabajador independiente, que asumiendo las mismas funciones y responsabilidades que el caso anterior, recibe como pago una determinada cantidad de dinero por kg de sólidos producidos (ej.: \$ 1/kg MS de leche), evitando la volatilidad en su negocio relacionada a la fluctuación del precio de la leche, siendo esta la principal diferencia con el *Variable Order Sharemilker*.

• **50/50 Sharemilker**: Es el acuerdo entre 2 partes: dueño de la tierra (*landowner*) y el trabajador (*Sharemilker*). El primero aporta la tierra y la infraestructura y el *Sharemilker* aporta el ganado, la maquinaria, el personal y se hace cargo de todo lo que se refiera al mantenimiento del tambo. Hacen un contrato, donde el ingreso para ambos proviene de un porcentaje de la producción, que generalmente es el 50%.

El *Sharemilker* recibe el 50% del valor de los sólidos producidos y todo el dinero que entra por concepto de venta de ganado, ya que es el dueño del mismo. El *Sharemilker* es responsable del 50% de los costos de alimentación del ganado (incluye costos de pastoreo). También se hace cargo de todos los gastos de mano de obra (en el caso que necesiten contratar un trabajador zafra "relief milker"), los gastos de reparaciones y mantenimiento, y seguro.

La razón de ser de éste tipo de contrato, es que el dueño de la tierra no quiere pasar toda una vida ordeñando, por lo que tiene 2 opciones: contrata un empleado o hace un contrato de *Sharemilking* (dependiendo de si tiene ganas de estar a diario en el tambo o no). En el caso del *Sharemilker*, un acuerdo de éste tipo es tomado como uno de los pasos en la cadena para lograr algún día acumular el capital ne-

cesario para ser propietario de un pedazo de tierra (aunque las estadísticas dicen que de las personas que son *Sharemilker* solo un 10 % logra llegar a ser propietario de la tierra).

Algunos otros detalles de este tipo de acuerdo son:

- el *landowner* no tiene que pagar ningún beneficio al *Sharemilker*, ya que éste último es un trabajador independiente, no un empleado.

- los contratos tienen validez de 1 año, ya que es más fácil si hay disconformidad de alguna de las partes, poder terminar el contrato y conseguir a alguien más.

- El *landowner* tiene el control de la granja (se puede hacer cargo él del manejo de la misma). Generalmente, no lo usan y es el *Sharemilker* el que la maneja.

- En el caso de que haya una penalidad en la calidad de leche, la paga el *Sharemilker* a la industria. Y además, debe pagarle al *landowner* la diferencia que hubiera recibido si no hubiera habido una penalidad (es decir, el *landowner* debe recibir siempre un monto de dinero por leche de buena calidad)

- El *landowner* debe estipular un número mínimo de vacas a ser ordeñadas.

- El *landowner* decide a que industria se debe remitir la leche.

• **Equity partnership**: Es cuando se juntan un grupo de inversores para manejar un tambo. Usualmente contratan a un administrador (*Manager*) que puede ser uno de los dueños del tambo o no.

Este tipo de acuerdo generalmente es llevado a cabo por tamberos que son mayores y se quieren retirar de la actividad "física" del tambo, pero sin desligarse totalmente de ella. Muchas veces forman las sociedades con gente más joven y actúan como "maestros" por su conocimiento y experiencia.

Este rol es similar al de dueño de la granja (*Farm owner*) pero es llevado a cabo en asociación con otras personas (generalmente tamberos). Cada uno contribuye a la dirección es-

tratégica del negocio y, dependiendo del acuerdo con los otros asociados, compartirán responsabilidades en otros aspectos del manejo de la granja. Generalmente, están involucrados en las actividades diarias del tambo, incluyendo manejo de la producción, del personal y manejo financiero.

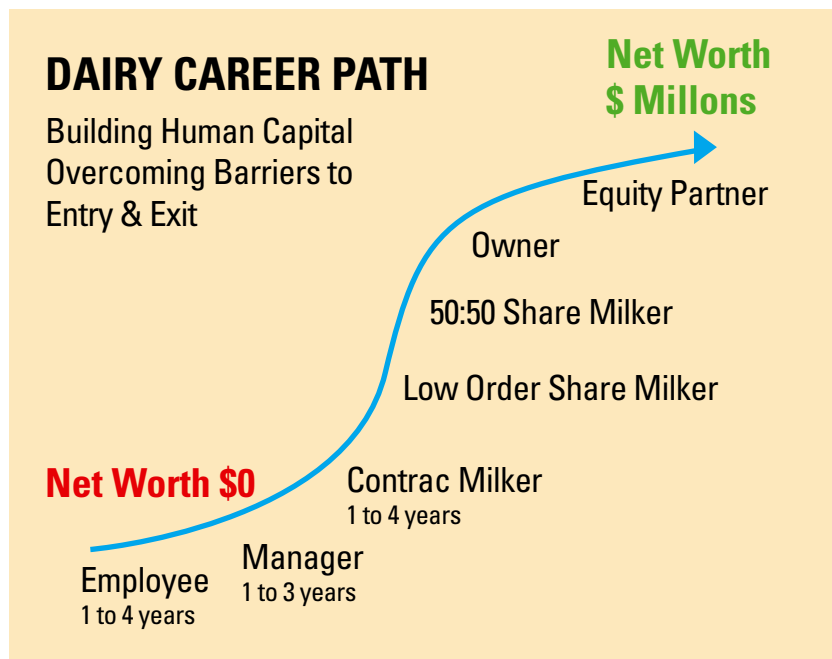
- **Farm owner** (dueño del predio): Provee el manejo estratégico del negocio agropecuario. El *Farm owner* debe ser capaz en todos los aspectos del negocio, pero dependiendo del tamaño de la granja y del nivel de involucramiento, puede hacerse cargo de las actividades diarias de la granja (producción, personal, planificación y manejo financiero), o puede delegar alguna de estas responsabilidades a otras personas como un *operations manager* (encargado) o *farm manager* (administrador).

Debe ser competente en el manejo de la inversión en la granja y del riesgo. Establece la dirección del negocio y las reglas dentro de las cuales opera la empresa. En muchos casos también implementará esas reglas, trabajando como administrador de la granja (*farm manager*).

Ejemplo de la evolución de las posiciones de trabajo en la lechería neocelandesa.

- Hasta los 20 años: prefiere prepararse en la secundaria o en un buen trabajo de tambo como empleado: guachero, farm assistant (peón), herd manager (encargado de rodeo). Es claramente una posición de aprendizaje.

- Entre los 20 y los 30 años: busca un trabajo de Manager (administrador) o directamente pasa a ser Lower order o Sharemilker, buscando incrementar su propio rodeo.



- A los 30 años: es propietario de ganado; sigue en el tambo como Sharemilker (50/50) y acumula más ganado y dinero.

- 35-45 años: vende algo de su Ganado para poder comprar un pedazo de tierra.

- 45-55 años: vende el tambo chico para comprar tambo grande.

- >55 años: continúa con su propio tambo o deja de ordeñar y contrata un "contract milker" o "Sharemilker". También puede invertir en una sociedad (equity partnership).

COMENTARIOS FINALES.

Como se ha ido repasando, existen una diversidad de formas de integración laboral (como empleado o trabajador independiente) que también pueden ser útiles a la hora de integrar la nueva generación en la explotación. Cada una de ellas tiene roles, derechos y obligaciones diferentes,

vinculada con responsabilidades distintas.

Las mismas están fuertemente asociadas a niveles de remuneración/ingreso, riesgo del negocio, como a exigencia en el nivel de capacitación/calificación.

Existe, tal como está presentado en el último gráfico, un orden racional de "carrera laboral" dentro del tambo/empresa, el cual se inicia como empleado para luego ir recorriendo distintas alternativas de trabajador independiente y finalmente poder transformarse en dueño del emprendimiento, aunque se reconoce que un muy bajo porcentaje de ellos logran recorrer toda la carrera.

Finalmente, esperamos que a través de la lectura y análisis de este artículo, Uds puedan extraer alguna idea/concepto de aplicación en sus empresas, tanto sea lechera como ganadero o de otro rubro. ■