

EL RECURSO HUMANO EN LECHERÍAS DE CHILE

El sector lechero nacional ha logrado avances importantes en producción durante la última década, no obstante lo cual sólo representa aproximadamente un 6% del PIB silvoagropecuario nacional (Fuente. Consorcio Lechero). Este mismo rubro en las regiones de Los Lagos y Los Ríos explica hasta un 50% del PIB sectorial, enfatizando así la importancia de este sector productivo, el que muchas veces por la forma en que son construidas las estadísticas no permite determinar adecuadamente su importancia, particularmente para la zona sur del país, en donde se desarrolla mayoritariamente esta actividad.

El sector lechero, particularmente en lo referente a la producción primaria ha experimentado una importante aumento de su eficiencia, lográndose un aumento significativo de la productividad tanto de sus vacas lechera, como del suelo destinado a lechería, que al día de hoy, para las empresas lecheras que llevan gestión con Todoagro, es de aproximadamente 12.100 lts/ha que con una suma de sólidos de 7,3% significan 883 Kg de sólidos lácteos por ha. Utilizando esta misma fuente de información, evidenciamos que nuestras lecherías presentan niveles de productividad comparables a los que se reporta en sistemas lecheros de Nueva Zelanda, con 960 Kg de sólidos lácteos (SL) por hectárea (Fuente: Dairy NZ Economic Survey 2010-2011). No obstante estas similitudes, al analizar y comparar otros aspectos de los sistemas de producción, evidenciamos diferencias que es importante analizar, siendo el personal involucrado en la producción, uno de estos aspectos.

Al estudiar los factores de producción involucrados en la producción de leche, es posible constatar que el recurso humano no ha sido estudiado ni abordado por la industria de similar forma a como lo hemos hecho con otras áreas tales como la producción de forraje, sanidad animal, genética, construcciones, etc. Es posible decir que sabemos más de los animales, suelos y plantas involucrados en el proceso de producción de leche que del personal que trabaja en nuestras lecherías.

Estudios efectuados por Todoagro y la Universidad austral, en el marco de un proyecto del Consorcio Lechero y basado en una muestra de 196 lecherías de corte empresarial de la zona sur, fue posible constatar que la dotación de personal es de 8,3 personas de planta expresadas como jornadas completas equivalentes (JCE), dotación que se ha mantenido en los últimos años y que contrasta con la dotación de personal de lecherías de Nueva Zelanda (NZ) que presentan algo menos de 3 JCE trabajando en cada establecimiento lechero. Este aspecto de la dotación deja planteado un tema de productividad del personal. Si medimos nuestra productividad en base a total de sólidos lácteos por persona (JCE) para hacerlos comparables con la estadística recopilada en NZ, constatamos que en Chile nuestra eficiencia es equivalente a 11.700 Kg SL/JCE (Gráfico N°1), mientras que en NZ fue de 46.800. Esta productividad que se refiere al año 2007, además se ha ido incrementando paulatinamente, en NZ, elevándose a 51.165 SL/JCE al año 2010, haciendo evidente una enorme brecha de productividad de nuestro personal. Igualmente, al analizar las personas que trabajan (JCE) respecto de las vacas, fue posible detectar para Chile una media de 42 vacas masa (VM) por JCE (sólo lechería), relación notoriamente inferior a las 144 VM por JCE que muestra Nueva Zelanda para el mismo período (Gráfico N°2).

Si bien queda claramente establecida una menor eficiencia del recurso humano empleado en las lecherías chilenas, esta brecha no es tan clara cuando se analiza en términos económicos, ya que el costo de mano de obra para la producción de un litro de leche en Chile es de aproximadamente 259\$/Kg SL, y en NZ es de 381\$/Kg SL (incluye mano de obra utilizada y no pagada), situación dada por la diferencia en remuneraciones que reciben las personas empleadas en las lecherías chilenas respecto de NZ. Adicionalmente es claro que este aspecto es un tema relevante en las lecherías de NZ, ya que el costo de la mano de obra experimentó un incremento nominal del 58% en el período 2002-2010, mientras que en Chile para el mismo período solo se incremento en torno al 34%. Otro aspecto a considerar es que el recurso humano constituye aproximadamente un 24% de los costos de producción en NZ, mientras que en Chile este factor explica sólo un 14% de los costos de producción de leche, costo significativo para nuestras lecherías y que debemos abordar, pero que aún es muy inferior al de NZ.

El análisis del recurso humano en nuestras lecherías muestra entonces importantes ineficiencias que debemos abordar, no obstante al comparar los costos respecto de la eficiencia productiva (Kg SL/JCE) resulta interesante constatar que tenemos por un enorme potencial para incrementar nuestra competitividad.

El camino de mejora de nuestra competitividad, pasa por definir las brechas como se hizo antes, siendo también necesario conocer las características del personal que trabaja en nuestras lecherías, para saber donde intervenir y hacer las mejoras. Al respecto, los estudios de Todoagro y de la UACH en el marco del Consorcio de la leche, mostraron que el personal que trabaja en nuestras lecherías está constituido principalmente por hombres, con una minoría de mujeres, las que no representan más del 5%. La edad de este personal fluctúa entre los 20 y 60 años, con una concentración entre los 30 a 50 años de edad (Gráfico 3). El nivel de educación de nuestro personal desafortunadamente es en su mayoría bajo, presentando mayoritariamente sólo educación básica, siendo algo menos de la mitad de estos sólo con educación básica incompleta (Gráfico 4). Falencias de esta naturaleza son claramente limitaciones estructurales en nuestro personal, las que hasta la fecha sólo han sido suplidas sólo por el natural ingenio e inteligencia de muchos de nuestros trabajadores, pero que limitan a muchos y que terminan siendo determinantes para lograr un avance.

Las capacitaciones han sido uno de los medios que han utilizado los productores para abordar las falencias de su personal, iniciativa que lamentablemente dista mucho de ajustarse a los requerimientos reales del personal y de las empresas, como fue pesquisado en el estudio antes señalado. No obstante ello, es interesante verificar que un 85% de los trabajadores encuestados señaló que luego de las capacitaciones su trabajo mejoraba. Coincidente con esto, los productores por su parte indicaron en un 73% de los casos que luego de las capacitaciones se observaba una mejoría en el área de la capacitación, evidenciando así el beneficio de esta herramienta como agente de mejora, siendo sin embargo necesario abordar la calidad de las capacitaciones y pertinencia de las áreas ofrecidas. Al respecto deben considerarse los planes y programas estatales de apoyo a la capacitación, los que deben analizarse técnicamente, separadas de visiones ideologizadas, incorporando experiencias que han sido exitosas en otras partes. Al respecto es interesante para el sector lechero ver y evaluar la experiencia existente en NZ con AgITO.

Otro aspecto a considerar es el desempeño de los trabajadores en su actividad laboral, la forma en que el productor lechero, coordina, motiva, dirige y en general administra el trabajo y las personas en la empresa y la forma en que los trabajadores se percibe a si mismo en su trabajo. En esta dimensión nuestro productores señalaron que el 63% de sus trabajadores estaban muy motivados o motivados con su trabajo, lo que coincide con lo consultado anónimamente a los trabajadores. Un contraste de esta situación es el 35% de los trabajadores que fueron evaluados por sus empleadores como regularmente motivados (26%) o desmotivados (9%). Una tendencia similar se detecta cuando se consulta respecto del nivel de competencia de los trabajadores dentro de sus funciones, en que un 34% de los trabajadores fueron calificados de regularmente competentes o incompetentes. Este último aspecto es coincidente con el 30% de trabajadores que se autocalifica con conocimientos y habilidades insuficientes para realizar su trabajo, señalando una clara limitación no abordada por los productores. Relacionado con el punto anterior es la falta de evaluación objetiva e informada del personal, práctica que casi no existe y en que sólo un 15% de los trabajadores manifiesta ser evaluados anualmente de alguna forma objetiva, ausencia que perpetúa las brechas y limitaciones, socavando el desempeño del trabajador y consecuentemente su productividad.

El análisis de antes realizado es necesario cruzarlo y relacionarlo con el resultado de la empresa para dimensionar el efecto que tiene el personal que trabaja en las lecherías como factor de eficiencia de la empresa y como responsable de una parte de su resultado económico. Al respecto, estudiamos durante dos temporadas a 142 empresas lecheras que están en Gestión de Todoagro y pudimos detectar estadísticamente que las lecherías más rentables eran aquellas que presentaban a su vez una mayor productividad de su personal, medido en este caso en litros de leche producidos por hora hombre (Lts/HH) y que resultaron además ser aquellas que presentaban una remuneración promedio mayor de su personal (Cuadro 1). Al analizar el costo por litro de leche producido en estas empresas, el grupo más rentable presentando igualmente un costo en personal por litro producido más bajo, no

obstante el mayor nivel de las remuneraciones, lo que está dado por la mayor productividad de su personal. A priori pudiéramos concluir que aquellos que pagan más a su personal logran en ellos como consecuencia una mayor productividad de sus trabajadores y luego una mayor rentabilidad de su empresa. Sin embargo, no es posible establecer una relación de causalidad de esta naturaleza ya que pudiera argumentarse también que al personal se le paga más justamente por su mayor productividad, siendo así el pago un efecto de su eficiencia y no una causa de la misma.

El estudio anterior demuestra claramente que ambos aspectos están relacionados con la rentabilidad, pudiendo afirmarse que el grupo de productores de mayor rentabilidad cuenta con trabajadores más productivos y mejor remunerados. La forma cómo se aborda este aspecto dentro de cada empresa es parte del arte de la gestión agrícola y de la forma en que se gestiona este recurso dentro de cada empresa lechera.

Gráfico 1. PRODUCTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO EN LECHERÍAS DE CHILE (Kg SL= Kg de sólidos lácteos).

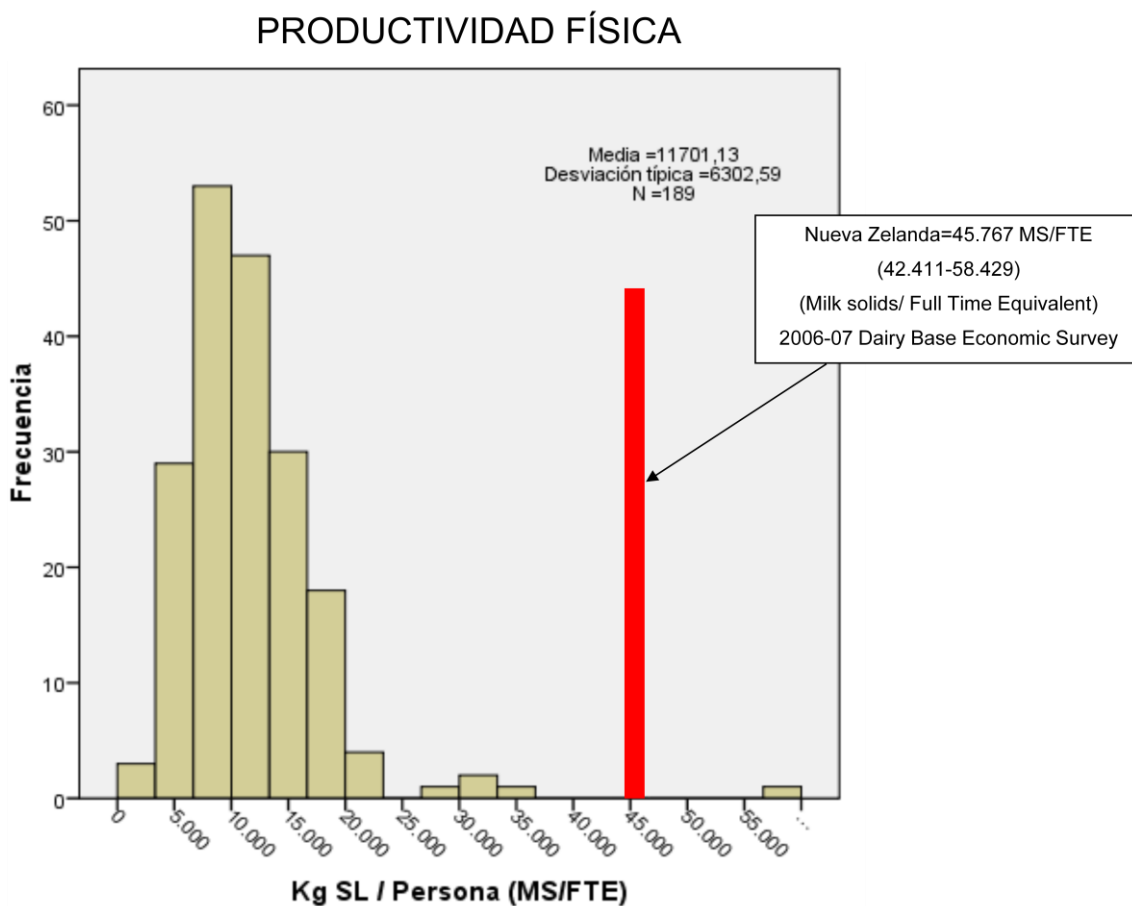


Gráfico 2. CANTIDAD DE VACAS POR JORNADA COMPLETA EQUIVALENTE EN NUEVA ZELANDIA (Fuente: Dairy NZ, Economic Survey 2010-2011)

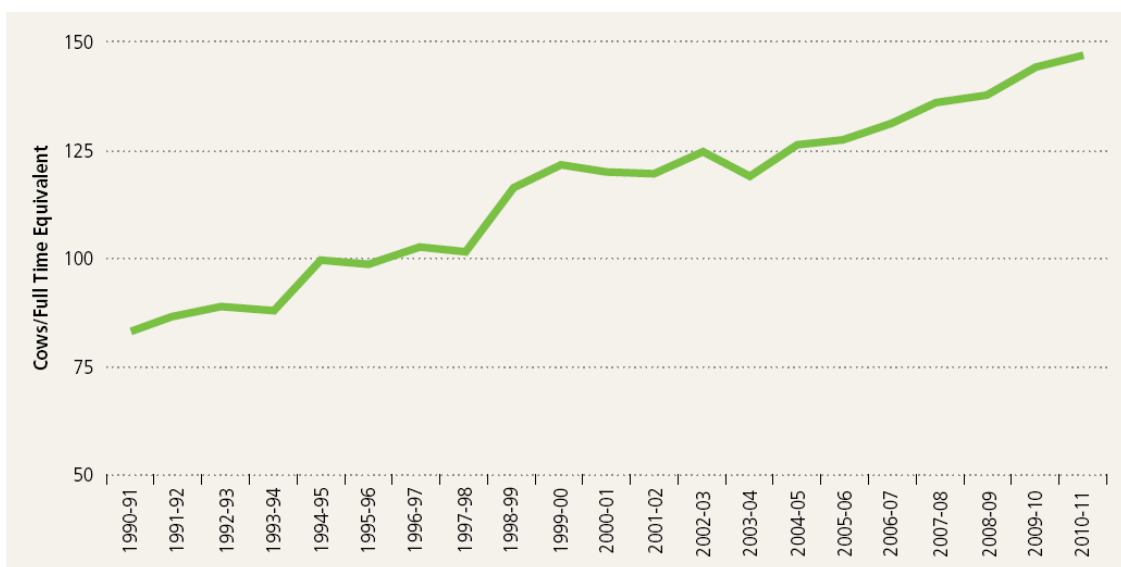


Gráfico 3. DISTRIBUCION DE LOS TRABAJADORES EN LECHERIAS SEGÚN EDAD.

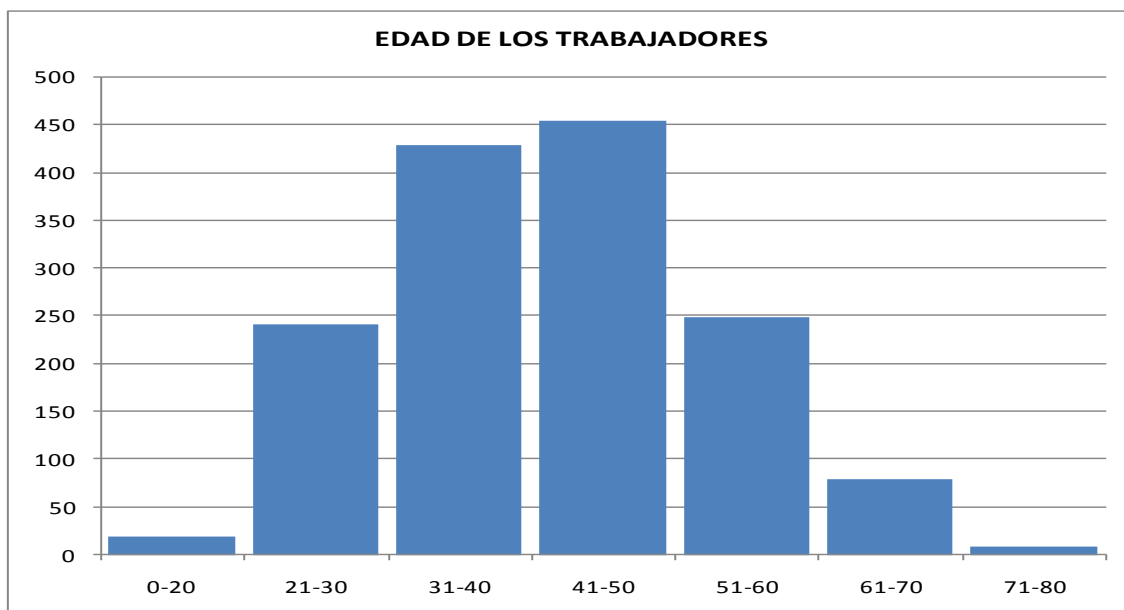
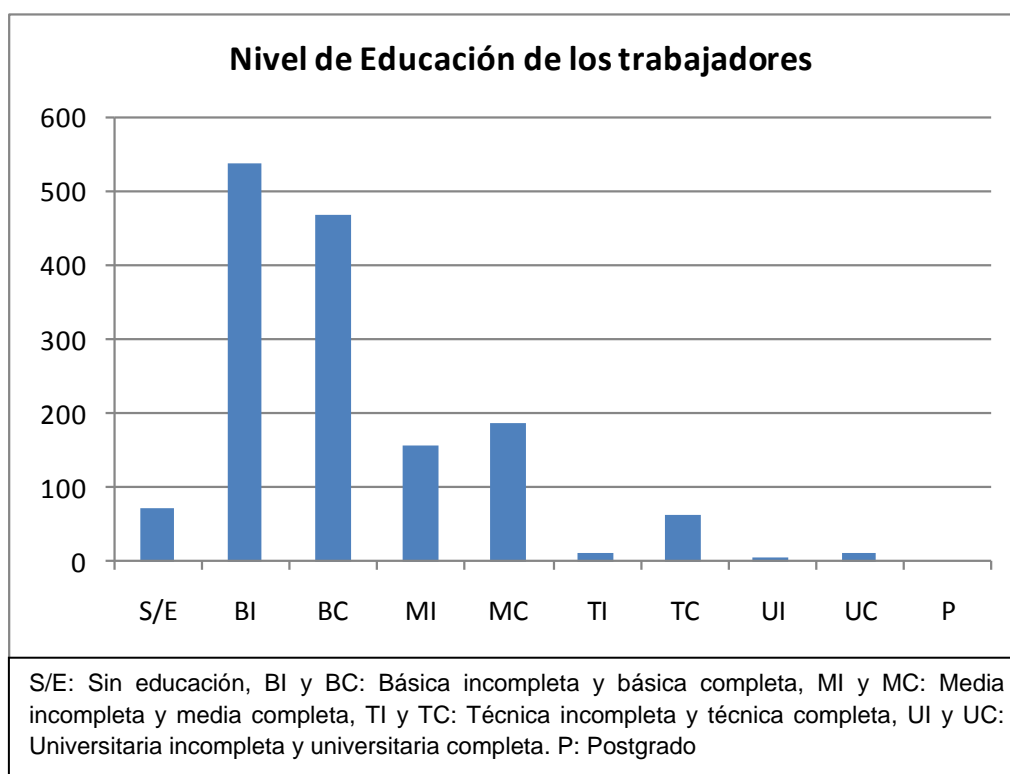


Gráfico 4. DISTRIBUCION DE LOS TRABAJADORES EN LECHERIAS SEGÚN NIVEL DE EDUCACION



Cuadro 1. ANALISIS DE CLUSTERS

VARIABLES	DESCRIPTIVOS			
		N	Media	DS
Producción por vaca (Lt/VM)	1	31	3.772,9	4.049,6 a
	2	85	5.369,9	1.131,3 b
	3	26	7.231,4	1.226,0 c
Producción por hectárea (Lt/há)	1	31	6.059,1	2.048,9 a
	2	85	10.979,8	1.943,4 b
	3	26	19.739,3	7.991,3 c
Costo personal (\$/Lt)	1	31	20,2	9,4 a
	2	85	16,7	4,3 b
	3	26	12,6	3,9 c
Precio leche (\$/Lt)	1	31	163,5	6,2 a
	2	85	174,7	6,7 b
	3	26	179,9	7,2 c
Utilidad neta (\$/há)	1	31	- 16,9	171,2 a
	2	85	300,3	192,5 b
	3	26	794,9	333,5 c
Litros/HH (todos)	1	31	57,3	27,8 a
	2	85	74,3	26,3 b
	3	26	114,2	53,2 c
Litros/HH (ordeñador)	1	31	119,4	74,6 a
	2	85	248,8	131,2 b
	3	26	416,5	189,6 b
Remuneración mensual operarios (\$/op)	1	31	181.511,7	45.590,9 a
	2	85	259.838,6	69.869,2 b
	3	26	273.504,6	53.731,6 c

Letras diferentes indican diferencia estadística ($p < 0,05$)



Ricardo Vidal Mugica
Médico Veterinario, DGE, MSc
Gerente Consultorías y Proyectos
TODOAGRO