

# 44

## Tiempos de trabajo y duración de las jornadas de los ordeñadores en lecherías

REGIÓN DE LOS LAGOS







# Tiempos de trabajo y duración de las jornadas de los ordeñadores en lecherías

REGIÓN DE LOS LAGOS

Estrella Díaz Andrade  
M.SC. en Sociología

Santiago, marzo 2013

***Tiempos de trabajo y duración de las  
jornadas de los ordeñadores en lecherías  
Región de Los Lagos***

es una publicación del Departamento de  
Estudios de la Dirección del Trabajo.

Registro de Propiedad Intelectual: 230742  
ISBN: 978-956-7978-48-9

**JEFA DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS**

Andrea Fraga Y.

**EDICIÓN**

María Eugenia Meza B.

Dirección del Trabajo  
Agustinas 1253  
Teléfono: (56-2) 2674 9300  
[www.direcciondeltrabajo.cl](http://www.direcciondeltrabajo.cl)

**PINTURA DE PORTADA E INTERIORES**

*El rancho*, óleo sobre tela 35 x 35 cm  
Fernando Meza P. (Colección Pinacoteca  
Universidad de Concepción).

**IMPRESIÓN**

Andros Impresores

Santiago de Chile, marzo 2013  
Printed in Chile / Impreso en Chile





# Índice

|  |            |
|--|------------|
| <b>Presentación</b>  | <b>008</b> |
| <b>Introducción</b>  | <b>010</b> |
| <b>I. Metodología del estudio</b>  | <b>015</b> |
| <i>Objetivos</i>   |            |
| <i>Carácter de la investigación</i>  |            |
| <i>Selección de la muestra</i>   |            |
| <i>Instrumentos utilizados</i>   |            |
| <i>Información complementaria</i>  |            |
| <i>Fundamentos teóricos del estudio</i>  |            |
| <b>II. Participación de los agentes productivos en la cadena de valor láctea</b>                                     | <b>033</b> |
| <i>Las plantas industriales de procesamiento lácteo</i>  |            |
| <i>Las lecherías</i>   |            |
| <i>Características de las lecherías regionales</i>   |            |
| <i>La lechería de 50 cabezas y más</i>   |            |
| <i>La lechería de la agricultura familiar campesina (AFC)</i>  |            |
| <i>Formas de relacionamiento entre agentes productivos</i>   |            |
| <b>III. Centralidad de la actividad de ordeño en la producción láctea</b>  | <b>057</b> |
| <i>La rutina de ordeño</i>   |            |
| <i>Organización del proceso de trabajo en las salas de ordeño</i>  |            |
| <i>Perfil socio-laboral de los ordeñadores</i>   |            |
| <b>IV. Modelo flexible de relaciones laborales en las lecherías</b>  | <b>075</b> |
| <i>Contratación y polifuncionalidad</i>  |            |
| <i>Tiempos de trabajo, duración de las jornadas laborales y descansos</i>  |            |
| <i>Sistema de remuneraciones</i>   |            |
| <b>V. Modificaciones a la regulación laboral: las propuestas de los empleadores y la opinión de los trabajadores</b> | <b>109</b> |
| <b>Conclusiones</b>  | <b>121</b> |
| <b>Bibliografía</b>  | <b>133</b> |

## Presentación

El sector lácteo, además de tener gran importancia para la economía del país, posee especial relevancia para el desarrollo de algunas regiones, como es el caso específico de Los Lagos, que integra la principal macrozona láctea y genera considerables fuentes de empleo.

La Dirección del Trabajo, por medio de su Departamento de Estudios, en su misión de generar y aportar conocimiento sobre condiciones de trabajo y relaciones laborales, asumió el desafío de investigar el comportamiento de estas dimensiones en distintas fases de la cadena de producción láctea. En el 2011 lo hizo en las plantas industriales procesadoras, y el año 2012, lo exploró en la fase predial, abordando de manera singular los tiempos de trabajo y la duración de las jornadas del personal ordeñador, que tiene a su cargo una tarea central y de base en la cadena de valor, ya que de la calidad del proceso depende la excelencia del producto final.

El resultado es una visión del continuo laboral de la cadena de producción, sistema complejo en que, si bien cada fase opera como etapa divisible de la actividad económica, tiene formas de relacionamiento interdependientes.

El Cuaderno de Investigación que en esta ocasión presentamos expone los resultados de la aproximación empírica realizada en predios agrícolas, que permitió relevar los distintos componentes de las condiciones de trabajo del personal de lecherías y precisar los modelos de relaciones laborales implementados.

La relevancia de su abordaje radica, por un lado, en una contribución al conocimiento del fenómeno; y, por otro, en la posibilidad que brinda a la Dirección del Trabajo y sus distintas instancias –muy especialmente, a la Dirección Regional del Trabajo de Los Lagos, con la que fue ejecutado el proyecto de manera colaborativa– de contar con insumos de información para favorecer la consecución de las acciones institucionales.

Ponemos esta investigación a disposición de los distintos actores laborales implicados en la cadena productiva láctea (empleadores, trabajadores, asociaciones gremiales y sindicales); de las instituciones públicas y privadas diseñadoras de políticas y/o involucradas en la marcha del sector; y de la academia, centros de estudio, tesis y estudiantes ligados al ámbito laboral.

Nuestro propósito final es contribuir con insumos de información a lograr mejores condiciones laborales para los trabajadores del sector, prevenir conductas infractoras y fomentar prácticas laborales virtuosas que potencien el diálogo entre empleadores y trabajadores.

**María Cecilia Sánchez Toro**

Abogada

Directora del Trabajo

## Introducción

El sector lácteo en Chile constituye una de las cadenas agroalimentarias importantes para la economía del país, debido a su dinamismo económico, a su gran inversión en bienes de capital, al incremento de los volúmenes de producción, a la diversificación de los productos elaborados, a su creciente orientación hacia el mercado externo y al empleo que genera.

La región de Los Lagos forma parte, junto con la de Los Ríos, de la macrozona que concentra el mayor número de explotaciones y de cabezas de ganado destinadas a la producción lechera, los mayores volúmenes de producción de materia prima, elevada capacidad instalada para su procesamiento y genera un significativo número de puestos de trabajo.

En el año 2011, el Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo realizó una investigación orientada a conocer las condiciones de trabajo en las plantas industriales, consideradas el núcleo líder de la cadena de valor láctea<sup>1</sup>. Este año se planteó un nuevo esfuerzo investigativo, esta vez para abordar materias de condiciones de trabajo en la fase predial de la cadena, de manera específica, en los tiempos de trabajo y la duración de las jornadas del personal ordeñador.

El ordeño es una de las etapas de mayor importancia dentro del gran complejo que es la producción de leche. De su correcta realización depende la calidad y viabilidad de la leche recolectada para convertirse en insumo del resto de los procesos de la industria láctea. Esto adquiere gran relevancia, en el marco de la propuesta del sector de alcanzar una mayor competitividad.

---

1 Díaz, Estrella. *Condiciones de trabajo en la industria de procesamiento lácteo, eslabón principal de la cadena de valor*. Regiones de Los Lagos y Los Ríos. Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios. Cuaderno de Investigación N° 42. Santiago de Chile, diciembre 2011.

Así, se trata de una labor técnica que demanda el mayor tiempo de trabajo, y es determinante para la obtención y preservación de un producto de calidad y óptimo en cantidad. De acuerdo a lo que señala Mauricio Bello (2011)<sup>2</sup>, al menos el 40% del tiempo del personal de una lechería es empleado en el ordeño y tareas asociadas. Ello explicaría que la mano de obra puede representar hasta entre el 80% y el 87% de los costos anuales de ordeño, razón por la cual un mejoramiento del rendimiento de la actividad disminuye el costo de producción por litro de leche. El desafío es ordeñar más animales, en menor tiempo, obteniendo leche de alta calidad. La optimización de la eficiencia de este proceso puede contribuir así al mejoramiento de la rentabilidad de la empresa lechera.

Los requerimientos de la producción están determinados por el ciclo biológico del ganado, que exige ordeño al menos dos veces al día y todos los días del año, en horarios 'no convencionales'<sup>3</sup>. La regulación laboral, en materia de jornadas de trabajo y descansos, tendría dificultades en su aplicación, en tanto no sintonizaría plenamente con dichos requerimientos. Es por ello que los empleadores, y distintas instituciones competentes, plantean demandas de adaptabilidad.

La investigación cuyos resultados expone este documento pesquisó, principalmente, los tiempos de trabajo y modalidades de organización de las jornadas de los ordeñadores de predios lecheros, localizados en la región de Los Lagos y su sintonía con la norma laboral vigente. Consideró también componentes de las condiciones de trabajo que se enlazan con las jornadas, actuando como factores que las condicionan o incluso las determinan.

---

2 Bello, Mauricio. *Evaluación de los tiempos de rutina de trabajo y rendimiento de salas de ordeña espina de pescado, mediante un sistema computacional de análisis y simulación*. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias. Escuela de Ciencias Veterinarias. Memoria para optar al Título Profesional de Médico Veterinario. Santiago de Chile, 2011.

3 Las rutinas deben ser realizadas, aproximadamente, cada doce horas; la primera ocurre alrededor de las cuatro de la madrugada.

El fundamento sobre la relevancia de su tratamiento está, por un lado, en la inexistencia de otros estudios similares que levanten información y construyan un cuerpo de conocimiento acerca de este fenómeno, lo cual hace de este esfuerzo una contribución; y, por otro lado, en la necesidad o requerimiento de instancias de la Dirección del Trabajo, de contar con insumos de datos para favorecer la consecución de sus acciones institucionales. En este caso, la solicitud provino de la Dirección Regional del Trabajo de Los Lagos, con la que el Departamento de Estudios ejecutó el proyecto de manera colaborativa.

La investigación tuvo un carácter exploratorio y cualitativo. Intentó contextualizar el objeto de estudio desde la sociología del trabajo y la sociología rural. La aproximación empírica a la fase predial láctea aborda el marco de análisis de las cadenas de valor.

El levantamiento de la información fue realizado por medio de consultas a cuarenta y seis informantes calificados: representantes de gremios, de organizaciones productivas, de sindicatos, personal con jerarquía administrativa en lecherías, asesores económico-técnicos y funcionarios públicos.

El documento tiene un primer apartado que explica la metodología empleada; luego, un segundo aporta algunos antecedentes económicos, productivos y sociales de los agentes regionales de la cadena de valor láctea, todo lo cual es útil y básico, tanto para contextualizar la relevancia del rubro estudiado, como para contribuir a delinear las principales y específicas características que constituyen la base económica, sobre la cual se levanta el sistema de condiciones de trabajo y de relaciones laborales en los predios lecheros.

Más adelante, expone el desarrollo y resultados del estudio en terreno. En un acápite describe y analiza la relevancia de la actividad de ordeño en la producción láctea, lo que incluye la reseña de la función, la forma como está organizado el proceso en las salas habilitadas para tal fin y el perfil socio-laboral de los trabajadores. Después, analiza las estrategias o modalidades que, en materia de relaciones laborales, ocupan las lecherías regionales, y que tienen incidencia en las condiciones de trabajo del personal, sobre todo en lo que respecta a jornadas laborales, contratación y polifuncionalidad y sistemas de remuneraciones.

Finalmente, incluye las propuestas de ajuste a la regulación laboral que proponen los empleadores, y que buscan, desde su óptica, acercarse al cumplimiento normativo, vía modificación de la regulación, sin afectar sus formas de organización del trabajo y de producción.

Un último apartado sintetiza un cuerpo de conclusiones generales y el texto termina con un detalle de la bibliografía revisada y consultada.

El presente documento queda a disposición de los distintos actores laborales involucrados en la cadena productiva láctea (empleadores, trabajadores, asociaciones gremiales, sindicatos) y, muy especialmente, de aquellos que participan de su fase predial; de las instituciones públicas y privadas diseñadoras de políticas y/o involucradas con la marcha del sector; de la academia y centros de estudio ligados al quehacer productivo sectorial o al ámbito laboral.





# I. Metodología del estudio



## Objetivos

El objetivo central de la investigación estuvo orientado a conocer las condiciones de trabajo del sector, siendo la materia eje los tiempos de trabajo y las modalidades de organización de las jornadas de los ordeñadores de predios lecheros, localizados en la región de Los Lagos, y su sintonía con la norma laboral vigente.

Estas unidades productivas constituyen el eslabón primario de la cadena de producción láctea, que provee de materia prima a las industrias, para que estas ejecuten el proceso de elaboración de los productos y su salida al mercado.

La actividad o rutina de ordeño es realizada en salas especializadas. La organización del proceso de trabajo está guiada por parámetros que buscan optimizar la eficiencia productiva y aumentar la rentabilidad. Ello plantea al personal a cargo de ejecutar la actividad –los ordeñadores– requerimientos y exigencias, sobre todo en materia de tiempos de trabajo y duración de las jornadas las que, muchas veces, desbordan los derechos consagrados legalmente, lo que, consecuentemente, tiene impacto en sus condiciones laborales y en su calidad de vida.

El sentido de base de la investigación es aportar, principalmente a la Dirección Regional del Trabajo de Los Lagos, un cuerpo de información y análisis sobre el tema de estudio, que dé cuenta del estado de la situación y le permita orientar las acciones de su competencia, en el marco de los lineamientos estratégicos del servicio: promover el conocimiento de la norma, prevenir conductas infractoras, aportar a la elevación de estándares laborales que mejoren las condiciones y calidad del empleo, difundir e integrar las temáticas laborales en las instancias sectoriales de diálogo social y realizar aportes a la discusión de propuestas reguladoras.

Para desarrollar la investigación, fueron abordados los siguientes objetivos específicos:

- Analizar información referente a la relevancia económica de la fase primaria del sector lácteo y precisar el perfil de los agentes productivos involucrados y sus redes de integración.
- Describir el puesto de trabajo de ordeño y las tareas complementarias ejecutadas por los trabajadores lecheros, así como sus características personales y competencias laborales.

- Precisar el carácter de las relaciones laborales establecidas entre empleadores y ordeñadores y las condiciones de trabajo características en materia de jornada de trabajo (horas extraordinarias, registro de asistencia, descansos, feriados) y otros temas conexos (formas de contratación, distribución de tareas, remuneraciones).
- Determinar los factores (económicos, productivos y otros) que pueden contribuir a condicionar el cumplimiento de las normas del trabajo en las materias antes mencionadas y diagnosticar nudos críticos que permitan priorizar, desde la Dirección del Trabajo, distintas acciones de su competencia.
- Levantar las propuestas laborales de cambio normativo que plantean los agricultores para la fase primaria de la producción láctea.

## Carácter de la investigación

La investigación tiene un énfasis, fundamentalmente, exploratorio debido al insuficiente conocimiento existente sobre las condiciones de trabajo y las relaciones laborales en el sector escogido (fase predial de la producción láctea) y, en específico, del grupo humano identificado como ordeñadores. También pesan en esta decisión metodológica, consideraciones pragmáticas, dadas las necesidades de la Dirección del Trabajo de contar con datos útiles para su accionar.

Aun cuando este tipo de estudio, por su sentido de base, no exige incluir un encuadre teórico-conceptual del problema, la investigación considera, sobre todo, aquellos elementos referidos al contexto de nueva ruralidad que circunscribe a la producción primaria láctea, las formas de estructuración de las empresas como cadenas de negocios o cadenas de valor y el impacto de ello y de las políticas laborales flexibilizadoras en las relaciones laborales y, específicamente, en las condiciones de trabajo de los ordeñadores.

La sociología del trabajo y la sociología rural, como disciplinas, aportaron a la comprensión de las diversas lógicas comprometidas en el análisis.

La investigación tiene también un enfoque cualitativo porque, con el fin de obtener un acercamiento global y comprensivo de la realidad de la jornada de trabajo de los ordeñadores, fueron seleccionados, deliberadamente, escenarios particulares y

personas calificadas que son las únicas capaces de proveerlo. Fueron recuperadas sus apreciaciones y argumentos sobre el tema, como también las dificultades y limitaciones que destacan.

Este enfoque privilegia la profundidad sobre la extensión, y procura que los informantes representen lo mejor posible los sub-grupos naturales, y que sean complementarios y equilibrados, recíprocamente, de tal modo de contrastar la información, corroborarla y/o cruzarla.

Adicionalmente fueron consultados datos provenientes del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y otros estudios relacionados (ver acápite Información Complementaria, pág. 22).

## Selección de la muestra

La unidad de análisis del estudio son los predios lecheros de la región de Los Lagos, dedicados comercialmente al rubro, que proveen de materia prima a las plantas industriales, para la elaboración de productos lácteos y que, para los fines de extracción, poseen salas de ordeña y contratan trabajadores que desempeñan el cargo de ordeñadores o lecheros.

Dado el carácter exploratorio y cualitativo de la investigación, y resguardando cumplir con los objetivos propuestos, fue utilizado un tipo de muestra no probabilística, realizando el levantamiento de la información, como ya fue señalado, por medio de la consulta a informantes calificados. Si bien esto requiere una cuidadosa y controlada elección de sujetos, con ciertas características pertinentes a la calidad y finalidad del estudio, tiene el mérito de garantizar la confiabilidad de la información y asegurar validez y respaldo de los resultados.

Los informantes calificados fueron seleccionados de acuerdo con algunos criterios: debían ser dirigentes de asociaciones gremiales de productores, de asociaciones productivas (por ejemplo, cooperativas, administradoras delegadas) y de organizaciones de trabajadores del sector lácteo primario, que representan o tienen la vocería de sus pares, conocen y manejan la contingencia laboral de los ordeñadores y pueden emitir una opinión sobre la regulación laboral existente, sus alcances y limitaciones. En el caso

de las organizaciones de agricultores, que representaran a los distintos segmentos o subgrupos de productores (grandes, medianos, pequeños).

Para configurar el universo de los consultados fue levantado, previamente, un catastro de organizaciones, elaborado a partir de información extraída de diferentes fuentes (Dirección del Trabajo, Ministerio de Agricultura-Fundación para la Innovación Agraria (Minagri/FIA), Sociedad Nacional de Agricultura (SNA), Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (Indap), que permitió consignar un total de once organizaciones en la región de Los Lagos: siete de productores y cuatro de trabajadores.

Fue desestimado desarrollar la investigación utilizando una muestra amplia de productores y ordeñadores, debido, principalmente, a dos dificultades sustantivas que se potencian: ausencia de un catastro o nómina completa y estratificada de predios y agricultores lecheros de la región y extrema atomización y ruralidad de la localización de los predios, lo que lleva aparejado un elevado costo de acceso.

La nómina de informantes calificados fue completada con la selección de personal ligado a las lecherías (jefes, administradores, encargados de recursos humanos o de remuneraciones), que conocen el manejo interno productivo y de personal; asesores económicos y técnicos asociados a empresas y/o consorcios que apoyan a los productores lácteos en sus emprendimientos; y funcionarios públicos de nivel nacional y regional que, por sus competencias fiscalizadoras o de implementación de políticas públicas, están en relación con usuarios del sector (Dirección del Trabajo, Ministerio de Salud, Oficina de Estudios y Política Agraria (Odepa), Indap).

Respecto de cada una de las personas consignadas como potencial informante, ya sea telefónicamente, o vía correo electrónico, fue verificada su efectiva condición de vocería; su conocimiento sobre el objeto de estudio; su disposición a ser entrevistado. Fueron escogidos y entrevistados 46 informantes que cumplían con los criterios formulados.

Mediante el proceso de saturación de información, se llegó a la definición de la muestra; es decir, que cuando los datos obtenidos en las entrevistas comienzan a repetirse, significa que no es posible encontrar más insumos relevantes, distintos a los ya conseguidos, cumpliéndose con los objetivos de investigación. La experiencia indica que, a lo largo del proceso de recolección de información, la investigación logró una visión bastante homogénea de los entrevistados sobre el objeto de estudio.

Finalmente, fue realizada una visita a una lechería elegida discrecionalmente<sup>4</sup>, lo que fue de gran utilidad para conocer el proceso y describir los puestos de trabajo, los contenidos de las tareas y las características del lugar de trabajo.

## Instrumentos utilizados

Fue utilizada la entrevista semiestructurada, aplicada en algunos casos de forma individual y, en otros, grupal. Esta técnica permite obtener información verbal de los entrevistados, otorgándoles flexibilidad para ir respondiendo, de acuerdo al curso que tome la conversación.

Para precisar los temas a tratar, fueron diseñados guiones o pautas que permitieron orientar el desarrollo de las entrevistas, adecuándolos a la posición del entrevistado y de la visión o perspectiva que se esperaba obtener de él.

Estos incluyeron contenidos referentes a:

- Descripción de la organización de pertenencia
- Perfil socio-laboral de los ordeñadores
- Perfil productivo de los distintos segmentos de agricultores lecheros
- La rutina de trabajo de los ordeñadores y las modalidades contractuales
- Aplicación de las jornadas laborales y de los descansos en las lecherías y factores condicionantes
- Remuneraciones de los ordeñadores, componentes fijos y variables y relación con la jornada laboral
- Formas de relacionamiento de las lecherías con la industria láctea
- Visiones respecto de la norma laboral en materia de jornada de trabajo y descansos, su aplicabilidad a la producción láctea y propuestas de cambio.

---

4 Plantel de ordeña INIA. Remehue, Osorno.

## Información complementaria

El desarrollo de la investigación exigió también enfrentar una fase de revisión, procesamiento y análisis de información secundaria, relativa a las características y desempeño económico-productivo de los predios lecheros en la región de Los Lagos. La información provino de diversas fuentes de este tipo: Instituto Nacional de Estadísticas, Federación Nacional de Productores de Leche (Fedeleche), Fiscalía Nacional Económica, Minagri/FIA, Odepa, Indap, Consorcio Lechero. También fueron analizados distintos estudios sobre el desempeño de los predios lecheros, pertenecientes a autores independientes o de centros especializados nacionales y extranjeros: Comisión Económica para América Latina y El Caribe (Cepal), Universidad de Chile, Universidad Austral de Chile, Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA), Todoagro Gestión Ltda, University of Wisconsin (*Program on Agricultural Technology Studies*) e Instituto Babcock.

Adicionalmente, a nivel regional, fueron solicitados documentos para completar los diagnósticos laborales: liquidaciones de remuneraciones, contratos individuales y contratos colectivos<sup>5</sup>.

## Fundamentos teóricos del estudio

La estructura analítica del presente estudio está construida desde la sociología rural y la sociología del trabajo, y sobre tres conceptos básicos, que permiten dar un encuadre explicativo al fenómeno investigado: nueva ruralidad, cadenas de valor y flexibilidad laboral.

### *Nueva ruralidad*

A comienzos de la década de los noventa, algunos medios académicos latinoamericanos propusieron la noción de *nueva ruralidad*, como un concepto paraguas que pretendía designar la naciente visión del espacio rural y la nueva forma de concebir el desarrollo rural (Banco Mundial y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la

---

<sup>5</sup> Hubo también un seguimiento de artículos y noticias publicados en la prensa escrita sobre distintos temas productivos y laborales, relativos a la fase láctea primaria que, igualmente, sirvieron de insumo a la investigación.

Agricultura (FAO, 2003)<sup>6</sup>. Procuraba dar cuenta de las nuevas y grandes transformaciones en las relaciones sociales y de producción generadas en el agro y en el medio rural, en el contexto de la implementación de políticas de ajuste estructural.

Estas transformaciones ocurrieron en el marco de un proceso de expansión del capitalismo, crecientemente globalizado que, de acuerdo a lo que indica Trpin (2005)<sup>7</sup>, está caracterizada por la vertiginosa mundialización de los flujos financieros, la expansión de las relaciones capitalistas de mercado hacia las distintas esferas de la actividad económica y social y la universalización de una uniformización cultural<sup>8</sup>.

La intensificación del dominio del capital en el agro implicó la precarización del empleo rural, la multiocupación, la expulsión de medianos y pequeños productores del sector, las continuas migraciones campo-ciudad, la creciente orientación de la producción agropecuaria hacia los mercados, la articulación de los productores agrarios a complejos industriales en los que predominan las decisiones de núcleos de poder concentrados en grandes corporaciones transnacionales (Teubal, 2001)<sup>9</sup> y la creciente concentración de la tierra por el capital financiero y agroindustrial (Trpin, 2005)<sup>10</sup>.

Llambí y Pérez (2006)<sup>11</sup> agregan, *“la sociedad rural latinoamericana ha sido transformada como consecuencia de la ampliación y profundización de las relaciones de mercado en el campo, y la integración de la agricultura a la economía mundial. La estrategia de desarrollo nacional fue sustituida por la estrategia de apertura de las economías nacionales a los mercados mundiales”*<sup>12</sup>.

---

6 Banco Mundial y FAO. *La nueva ruralidad en Europa y su interés para América Latina*. 2003.

7 Trpin, Verónica. *El desarrollo rural ante la nueva ruralidad. Algunos aportes desde los métodos cualitativos*. AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana, N° 42. Julio-Agosto. 2005. Citando a Atilio Borón.

8 Este proceso se acentúa, posteriormente, en la década de los noventa, con los acuerdos del Consenso de Washington, impulsado por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, que promueven una serie de reformas orientadas a permitir que el mercado actúe como el asignador de recursos, disminuyendo el peso del Estado en el conjunto de las actividades económicas y sociales.

9 Teubal, Miguel. *Globalización y nueva ruralidad en América Latina*. En Giarraca, N. (compilador). *¿Una nueva ruralidad en América Latina?* Clacso-Asdi. Buenos Aires. 2001.

10 Trpin, Verónica. *Op. cit.*

11 Llambí, Luis y Pérez, Edelmira. *Nuevas ruralidades y viejos campesinismos. Agenda para una sociología rural latinoamericana*. Pontificia Universidad Javeriana. Cuaderno de Desarrollo Rural. Julio-diciembre N° 059. Bogotá, Colombia. 2006.

12 Para una mirada nacional del fenómeno, ver Sergio Gómez. *La nueva ruralidad: ¿qué tan nueva?* Universidad Austral de Chile. LOM Ediciones Ltda. 1ª edición. Junio 2002.

## *Cadenas de valor*

Los complejos de tipo agroindustrial nacionales y transnacionales, instalados en los espacios rurales, dominan en el agro sobre los recursos naturales y sobre los pequeños y medianos productores que, tendencialmente, van siendo absorbidos, reemplazados y/o expulsados de sus medios de producción.

Estos complejos presentan una aguda integración vertical que les permite dominar la producción, el procesamiento y la distribución de la producción, y buscan, crecientemente, orientarse al mercado externo.

Este fenómeno remite al concepto de ***cadenas de valor***: red de alianzas estratégicas de empresas independientes –productores, procesadores, distribuidores, diversos suministradores de bienes y servicios–, sustentadas en la idea de que los bienes y servicios consumidos en los mercados finales son producto de varias etapas divisibles de actividad económica.

Como define Kaplinsky (2000)<sup>13</sup>, la cadena de valor describe el ámbito total de actividades requeridas para llevar un producto o servicio desde su concepción, a través de las fases intermedias de producción (la cual incluye una combinación de transformaciones físicas y el abastecimiento de varios servicios al productor), distribución al consumidor final y su disposición final después de su uso.

García de León (2009)<sup>14</sup> plantea que el concepto cadena de valor está relacionado con el de cadenas globales de valor. Este enfoque constituye un esfuerzo teórico desarrollado con el propósito de proveer elementos de comprensión sobre las relaciones entre las empresas al interior de las cadenas y las modalidades de organización y funcionamiento de las redes de producción y distribución en la nueva arquitectura del capitalismo global. Dichas redes constituyen las estructuras organizativas fundamentales, por medio de las cuales las economías nacionales se vinculan e interactúan con el sistema internacional.

---

13 Kaplinsky, Raphael. *Spreading the gains from globalization: what can be learned from value chain analysis?* University of Sussex. Institute of Development Studies. IDS Working Paper 110. UK. 2000.

14 García de León, Guadalupe. *Estrategias corporativas y reconfiguración de las cadenas de proveeduría del vestido hacia Estados Unidos: el caso de la firma Levi Strauss & Co.* Universidad Autónoma de Baja California. Estudios Fronterizos. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades. Vol. 10, Núm. 20. México, 2009.

El concepto surge en un contexto histórico caracterizado por un extraordinario aumento de la competitividad económica internacional, consecuencia tanto de los notables avances tecnológicos acaecidos (básicamente en las áreas de comunicación y transporte), como de la apertura de las economías nacionales, que facilitan el flujo de capitales, bienes y servicios, a través del mundo (Supervielle y Rojido, 2008)<sup>15</sup>.

Desde el punto de vista de los empresarios, la coordinación de las cadenas responde a criterios preponderantemente económicos: reducción de costos de transacción y de riesgos implícitos a las relaciones de mercado; transferencia de conocimientos y control sobre los procesos productivos; explotación de eficiencias colectivas; cimentación de vínculos estables (*'hacia atrás'*) que posibiliten reducir los costos operativos y generar mayor diferenciación (*'hacia adelante'*), etcétera. Sin embargo, la inserción en una cadena no solo asigna consecuencias inmediatas sobre las actividades productivas, tiene también implicancias sobre las condiciones exigidas a sus trabajadores (de competencias laborales, salarios, etcétera)<sup>16</sup>.

García Calavia (2009)<sup>17</sup> asume que la regulación del empleo es desarrollada entre dos extremos: por un lado, la que rige las condiciones de empleo (y de trabajo) de determinados colectivos (o segmentos), proporcionándoles una cierta estabilidad, satisfaciendo una parte de sus aspiraciones, mayoritariamente de carácter económico, y dotándoles de algunos dispositivos de protección ante contingencias imprevistas; y por otro lado, la que rige las condiciones de empleo (y de trabajo) de otros colectivos dejados más al azar de las fuerzas del mercado y de las prerrogativas empresariales. Contraponen así la existencia de empresas con desarrollo desigual en materia de regulación laboral, situación que en las cadenas de valor es fácil de apreciar.

La mayor parte de este continuo estaría recorrido por una regulación pública que garantiza condiciones laborales mínimas (un monto salarial básico, un tope de horas laborales, higiene y seguridad ocupacional) y facilita procedimientos para la negociación.

---

15 Supervielle, Marcos y Rojido, Emiliano. *Trabajo de organización y cadenas de valor*. Universidad de la República. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Sociología. Documento de Trabajo N° 81. Uruguay, 2008.

16 También sobre los ciudadanos y las sociedades en su conjunto.

17 García Calavia, Miguel Angel. *¿Hacia dónde van las relaciones laborales en los centros de trabajo?* En Revista Sociología del Trabajo N° 67. Nueva época. Otoño. Siglo XXI. Madrid. 2009.

En las empresas que ocupan buenas posiciones en el mercado del producto, y en las que hay consolidadas estructuras de representación de los trabajadores, así como experiencias de intervención sindical, los trabajadores poseen, en general, mejores condiciones de trabajo. Con los procesos de negociación, los sindicatos suelen salir reforzados. Lo contrario acontece donde las empresas atraviesan por dificultades para colocar sus productos y/o las mencionadas estructuras y experiencias sindicales son débiles o inexistentes: allí las condiciones laborales no serían sino una simple imposición empresarial (Castillo, 2007)<sup>18</sup>.

Existiría entonces, según García Calavia (2009)<sup>19</sup>, una fuerte dualización de las relaciones laborales, en el sentido de que cada vez hay más áreas de la economía en las que las fuerzas del mercado y las relaciones de autoridad y control empresarial operan sin trabas; dicho en otras palabras, se han expandido extraordinariamente las relaciones de empleo que, en lugar de estar regidas por normas, están directamente condicionadas por las fuerzas de mercado o sujetas a las decisiones de los empresarios –regulación privada e individualizada–; pero sin que desaparezcan, ni mucho menos, las reguladas por la legislación, las normas emanadas de los acuerdos colectivos o de la capacidad de acción organizada de los trabajadores, es decir, la regulación pública y colectiva.

Tanto unas circunstancias como otras, pueden ser consideradas los límites de un continuo que comprende una gran diversidad de configuraciones, ya que los modos de gestión de mano de obra y el grado de estabilidad de la demanda del producto varían de una empresa a otra. Como también lo hacen las instituciones de representación y las formas de acción de los sindicatos, por tanto, varía también la posición de los trabajadores en la relación de empleo y sus situaciones laborales y sociales.

Entonces, si bien García Calavia acepta que la regulación en los centros de trabajo puede estar mediada por las instituciones colectivas de los trabajadores, en el conjunto no se traducen en un modelo único de gestión empresarial, ni en una alternativa sindical común, en tanto resultan ser muy heterogéneas y pragmáticas.

---

18 Castillo, Juan José. *La soledad del trabajador globalizado. Reflexiones sobre los retos de la sociología en el siglo XXI*. Revista Sociología del Trabajo Nº 61. Siglo XXI. Madrid. 2007.

19 García Calavia, Miguel Angel. *Op. cit.*

En el caso de las empresas, la enorme presión por reducción de costos, la implantación y/o formalización de sistemas de calidad, la necesidad de aumento de la productividad, y los requerimientos de flexibilidad, provocan transformaciones significativas en su estructura (niveles jerárquicos, estructura organizacional, sistemas de autoridad y control), en la organización del proceso de trabajo, en las políticas de gestión de recursos humanos (puestos y salarios, capacitación, utilización de programas participativos, etcétera) y en las relaciones entre empresas, tanto verticales (complementariedad en la cadena productiva) como horizontales (las que pueden abarcar desde la competencia cerrada hasta estrategias de colaboración).

Este conjunto de cambios tiene importantes consecuencias, no solo para la estructura del empleo (tendencia a la reducción de su volumen), sino también para la redefinición del perfil de calificación del trabajador (escolaridad, nuevos criterios de selección y reclutamiento, capacidad de trabajo en equipo, compromiso con los objetivos de la empresa, etcétera), para el aumento de la productividad, y determina condiciones de trabajo diferentes (entre otras, estructuras de cargos, componentes en el cálculo de salarios, etcétera).

### ***Flexibilidad laboral***

La actividad agropecuaria no está ausente de los procesos de flexibilización del trabajo, transversales a las distintas actividades económicas. El trabajo asalariado se difunde crecientemente, y es marcado por algunas características: la polifuncionalidad y la temporalidad, entre otras.

Distintos autores postulan que no existe una definición unívoca y ampliamente aceptada de flexibilidad laboral, lo que llevaría a menudo a un uso difuso o poco preciso del concepto<sup>20</sup>.

---

20 El concepto flexibilidad laboral cobra fuerza a partir de los años setenta, en el marco de la crisis económica que enfrentan los países industrializados y que debilitan seriamente el consenso de posguerra, sobre el crecimiento económico y el sistema de bienestar, afectando también al sistema político. Las influencias teóricas neoliberales evidencian la problemática e intencionan la construcción de una nueva correlación de fuerzas entre capital y trabajo.

En el caso de Chile, bajo una concepción neoliberal, a mediados de los años setenta, fueron llevadas a cabo una serie de reformas tendientes a terminar con el fenómeno conceptualizado como rigidez del mercado de trabajo, que impediría su normal funcionamiento. Ello culminó con la aprobación del Plan Laboral de 1979, el cual, básicamente, modificó la tradicional forma de relación entre trabajadores, empresarios y Estado, situando los conflictos laborales en el ámbito de la empresa. Además hizo modificaciones al contrato individual, a la organización sindical, a la negociación colectiva y al derecho a huelga.

Según Echeverría (2003)<sup>21</sup>, en los países en desarrollo, caracterizados por su heterogeneidad productiva, técnica y organizacional, el concepto puede ser aplicado a cualquier cambio en las relaciones laborales que rompa con los marcos de la relación de trabajo dependiente clásica, aun cuando el sustrato y los contenidos de la relación no hayan sido transformados. En los países desarrollados, en que los procesos de cambio en las relaciones de trabajo son más integrales y las relaciones, relativamente homogéneas, los procesos de flexibilización laboral han respondido a fenómenos tecnológicos y en la organización del trabajo. Es decir, ha habido una coherencia entre las transformaciones en la producción (de estandarizada a variable) y los cambios de empleo (de estable a adaptable a esas transformaciones).

Tal como postula Yáñez (1999)<sup>22</sup>, el término flexibilidad laboral, además de ser difuso, sería básicamente un concepto limitado de flexibilidad empresarial –entendiendo este como la capacidad de adaptación a situaciones cambiantes internas y externas a las unidades productivas–, que surgió de las necesidades de las empresas en las nuevas condiciones de competencia. Está dirigido hacia una mayor eficiencia económica y hacia una forzada racionalización del trabajo.

Así, para la autora antes citada, por ahora la dimensión productiva del concepto, hace referencia al conjunto de estrategias empresariales de utilización de los recursos humanos. Es decir, la flexibilidad laboral es un fenómeno empresarial caracterizado por la innovación en la forma de contratar, utilizar, organizar y administrar el trabajo; ella propone, lo que es importante considerar, que la flexibilidad del trabajo es una construcción social, por lo cual sus contenidos y su futuro no están predeterminados. Por lo mismo, sugiere imprescindible agregar el ámbito personal y social de los trabajadores, lo que permitiría conciliar el proceso productivo con las necesidades humanas, y sintonizaría con políticas empresariales que consideran el recurso humano y las relaciones laborales cooperativas como factores estratégicos para lograr mayores niveles de productividad, calidad y competitividad. (Yáñez, 1999)<sup>23</sup>.

---

21 Echeverría, Magdalena. *Aportes para el debate conceptual sobre flexibilidad laboral*. Colección Ideas. Año 4, Nº 29. Marzo 2003.

22 Yáñez, Sonia. *Consideraciones sobre flexibilidad laboral planteadas desde una mirada de género*. En Ensignia, Jaime y Yáñez, Sonia, editores. *Sindicalismo, género y flexibilización en el Mercosur y Chile*. Inserción laboral femenina. Fundación Friedrich Ebert y Centro de Estudios de la Mujer. Santiago, Chile. 1999.

23 *Ibid.*

Las estrategias flexibilizadoras en materia laboral, que actualmente aplican las empresas, son resultado de dos grupos de motivaciones generales, que orientan las decisiones empresariales sobre qué flexibilizar, cómo hacerlo y para qué: aquellas relativas al funcionamiento productivo, relativas a las motivaciones organizacionales y productivas. Estas demandan adaptaciones en el trabajo, para obtener una producción más versátil, que permita adaptar volúmenes y tipos de productos a los cambios en la demanda. Una de sus manifestaciones más evidentes es la introducción de innovaciones tecnológicas.

El otro grupo reúne aquellas motivaciones relativas a consideraciones de rentabilidad, vale decir, a ahorro de costos de producción, que incluyen la obtención de competitividad, el ajuste de los costos involucrados en la utilización de trabajo y buscan garantizar la continuidad del negocio (Echeverría, López, Santibáñez y Vega, 2004)<sup>24</sup>.

Si bien, de hecho, pueden ser complementarias, su aplicación o desarrollo simultáneo puede generar tensiones y contradicciones. La circunstancia de que una u otra se imponga como dominante, dentro de las decisiones empresariales de flexibilización, será determinante para la naturaleza y alcance de la flexibilidad que finalmente sea aplicada.

Según sea el objetivo y el objeto de la flexibilidad laboral, diversos estudios<sup>25</sup> coinciden en distinguir dos dimensiones de este concepto: la flexibilidad externa o del mercado de trabajo, que refiere a la ocupación empresarial de mano de obra fuera del esquema de contrato de trabajo de duración indefinida, mediante el reconocimiento de modalidades de trabajo que permiten adecuar el personal contratado a las variaciones de la demanda; y la flexibilidad interna o del insumo trabajo, que alude a la obtención de adaptabilidad del recurso humano, mediante la modificación de las condiciones de trabajo (López, 2005)<sup>26</sup>.

---

24 Echeverría, Magdalena; López, Diego; Santibáñez, Ibcia; Vega, Humberto. *Flexibilidad laboral en Chile: las empresas y las personas*. Dirección del Trabajo. Departamento de Estudios. Cuaderno de Investigación N°22. Santiago de Chile, diciembre 2004.

25 Entre otros, Echeverría, Magdalena; López, Diego; Santibáñez, Ibcia; Vega, Humberto. *Flexibilidad laboral en Chile: las empresas y las personas*. Dirección del Trabajo. Departamento de Estudios. Cuaderno de Investigación N° 22. Santiago de Chile, diciembre 2004; Ozaki, Muneto. *Negociar la flexibilidad. Función de los interlocutores sociales y el Estado*. OIT. Ginebra. 2000; OECD. *Flexible working time, collective bargaining and government intervention*. 1995.

26 López, Diego. *Mitos, alcances y perspectivas de la flexibilización laboral: un debate permanente*. En Ensignia, Jaime (editor). *Mitos y realidades del mercado laboral chileno*. Fundación Friedrich Ebert. Santiago de Chile, mayo 2005.

Ambas dimensiones están compuestas por diversos tipos de flexibilidad (como muestra el cuadro siguiente):

| Dimensiones de flexibilidad | Tipos de flexibilidad  |
|-----------------------------|--|
| <b>Externa</b>              | En el tipo de contrataciones y duración de los contratos                               |
|                             | En la recurrencia a personal externo, externalización y subcontratación de actividades |
| <b>Interna</b>              | En las tareas u organización del trabajo   |
|                             | En los sistemas de remuneraciones  |
|                             | En el tiempo y duración del trabajo  |

Fuente: Síntesis elaborada sobre la base de lo que plantean distintos autores citados

Este acápite hace especial referencia a los contenidos de la flexibilidad interna, en tanto constituye el ámbito o la dimensión en que está situada la presente investigación y cuyos elementos teóricos son necesarios para desarrollar el análisis.

Es posible distinguir distintos ámbitos. La flexibilidad en las tareas alude a la rotación y/o ampliación de tareas y puestos de trabajo; en los sistemas de remuneraciones refiere a la variabilidad de los salarios según la productividad individual o colectiva, destacando el papel de los salarios según la vinculación de la remuneración al rendimiento (individual y/o colectivo) y la indexación de los salarios.

Por otra parte, la flexibilidad en el tiempo de trabajo vincula a la organización variable de las horas de trabajo, tanto en su organización como en su distribución, incluyendo jornadas diarias, semanales o anuales, horas extraordinarias, jornadas parciales, trabajo en turnos, trabajo en fines de semana, horarios alternados o escalonados, pausas en jornada diaria, semanas de trabajo comprimidas, distribución de los días de trabajo y descanso distinta a la jornada de trabajo tradicional, entre otras. Con la flexibilización del tiempo de trabajo, las empresas buscan aprovechar sus capacidades operativas aumentando las horas de funcionamiento y reforzando el control de la dirección sobre el calendario del insumo laboral (Echeverría, López, Santibáñez y Vega, 2004)<sup>27</sup>.

---

27 Echeverría, Magdalena; López, Diego; Santibáñez, Ibcia; Vega, Humberto. *Op. cit.*

Hay que señalar, finalmente, que tanto las modalidades de flexibilización interna como externa son fuertemente influenciadas por la normativa, la institucionalidad y la política laboral (Yáñez, 1999)<sup>28</sup> y *“aluden, en general, a una visión crítica de las normas jurídicas sobre el trabajo asalariado, a las que se les demanda esfuerzos para facilitar la cada vez más necesaria adaptabilidad empresarial, en un contexto de permanente aumento de competitividad”* (López, 2005)<sup>29</sup>.

Al respecto cabe citar la pregunta que formula López (2005)<sup>30</sup> en su mencionado artículo: flexibilizar para ¿eliminar derechos o para adecuar derechos? y cuya respuesta distingue dos fuerzas que se encuentran cada vez que es aludida la flexibilización laboral. Una, predominante, atribuye efectos beneficiosos a cualquier impulso de búsqueda de adaptación empresarial que consista en la supresión de las normas sobre el trabajo asalariado, a las que atribuyen creación de rigidez, que impide el rápido movimiento que deben realizar las empresas para ganar y sobrevivir. Releva la rigidez de las normas según su número y complejidad; por ende, la sola existencia de estas supone un obstáculo para la utilización empresarial del recurso humano, atribuyéndole la creación de costos sociales que inhiben la contratación laboral. Esta formulación conduce a la ideología de la desregulación, la cual busca la eliminación normativa para otorgar el margen más amplio posible de libertad de acción a las empresas.

La segunda opción flexibilizadora invita a reflexionar sobre nuevas formas de establecer reglas en el trabajo asalariado. No se trata de eliminar normas sino de modelarlas, para permitir que ellas operen, adaptándose a ciertas circunstancias que son determinantes para el éxito y supervivencia empresarial. Las normas entonces deberán ser comprensivas con las necesidades de adaptación, pero no por ello prestarse para la abrogación de derechos. Conlleva un protagonismo de los propios actores empresarial y laboral para concertar ajustes y una batería de medios que permitan a los trabajadores desarrollarse en un contexto de acentuada movilidad laboral.

---

28 Yáñez, Sonia. *Op. cit.*

29 López, Diego. *Op. cit.*

30 *Ibid.*





## II. Participación de los agentes productivos en la cadena de valor láctea



La región de Los Lagos, junto con la de Los Ríos, integra la principal macrozona productora de leche del país. Concentra la mayor cantidad de factores productivos: 62% de la superficie nacional destinada a la producción lechera<sup>31</sup>; 73% de la masa ganadera bovina lechera nacional<sup>32</sup>; praderas aptas y de calidad para el pastoreo; condiciones agroclimáticas óptimas (temperatura, pluviometría y humedad); amplio potencial de ampliación productiva, pudiéndose mejorar en ellas, significativamente, la productividad y eficiencia del uso de las tierras destinadas a la producción lechera (Fonterra, 2011)<sup>33</sup>. Es allí además, donde se produce cerca del 76% de la leche del país y donde concurre el mayor número de vendedores y compradores de este producto<sup>34</sup>.

La producción láctea claramente opera en el marco dominante de la nueva ruralidad, caracterizada por un proceso de capitalización del agro, su orientación al mercado interno y externo y la difusión creciente de inversiones para la obtención de rentas financieras.

## Las plantas industriales de procesamiento lácteo

Son las compradoras de materia prima a los agricultores, productores lecheros. Organismos como Minagri/FIA (2008)<sup>35</sup> y Consorcio Lechero (2010)<sup>36</sup> las consideran el núcleo de la actividad láctea y las llamadas a liderar la proyección de la cadena.

---

31 La cifra de referencia es 1.236.587 ha (Fiscalía Nacional Económica. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Enero 2011. Disponible en [www.tdlc.cl](http://www.tdlc.cl)).

32 La cifra de referencia es 488.383 vacas lecheras (*Ibid*).

33 Fonterra *Co-operative Group Limited*. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de control Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Enero 2011. Disponible en [www.tdlc.cl](http://www.tdlc.cl)

34 El mercado de compra de leche cruda en el país es segmentado geográficamente, siendo posible distinguir cuatro mercados regionales relevantes: Valparaíso, Metropolitana y Libertador B. O'Higgins; Biobío; La Araucanía; y Los Ríos y Los Lagos.

35 Minagri/FIA. *Agenda de innovación para la cadena de valor láctea*. 2008-2018. Santiago de Chile, 2008.

36 Consorcio Lechero. *Estrategia de desarrollo competitivo del sector lácteo chileno. 2010-2020*. Santiago de Chile, 2010.

En 2011<sup>37</sup>, en la macrozona operaron 14 plantas lácteas mayores<sup>38</sup>, del total de 25 registradas en el país; de ellas, ocho están localizadas en la región de Los Lagos, y seis en la región de Los Ríos. Si bien son escasas numéricamente, en conjunto reúnen o concentran una cuota muy cercana al total de la demanda del producto leche. Exhiben posición de dominio en la determinación del precio de compra de la leche fresca y son seguidas por las procesadoras de menor escala como tomadoras de precios.

**Cuadro 1**  
**Recepción de leche en plantas lecheras mayores**  
**2011**

| <b>Regiones</b>   | <b>Millones de litros</b> | <b>Participación (%)</b> |
|-------------------|---------------------------|--------------------------|
| Metropolitana     | 144,3                     | 6,8                      |
| Biobío            | 173,3                     | 8,2                      |
| La Araucanía      | 184,3                     | 8,8                      |
| Los Ríos          | 615,4                     | 29,3                     |
| Los Lagos         | 986,4                     | 46,9                     |
| <b>Total país</b> | <b>2.103,7</b>            | <b>100,0</b>             |

Fuente: Odepa, 2011

En ambas regiones existiría una capacidad instalada superior a la requerida para mantener el actual nivel de producción<sup>39</sup>, lo que contribuiría a modelar un escenario auspicioso, orientado a aumentar la recepción de leche y la elaboración de productos lácteos.

37 Odepa. Boletín de la leche. Año 2011. Santiago de Chile, febrero 2012.

38 Corresponde a las plantas lecheras cuyos antecedentes productivos son recopilados mensualmente por Odepa. Las estadísticas indican que procesan como mínimo un volumen de 10 millones de litros de leche anuales.

39 Sería el caso de la leche en polvo y los quesos (Consorcio Lechero, 2011. *Op. cit.*) Dirven, Martine (*El cluster lácteo en Chile*. Cepal. Santiago de Chile, septiembre 1998) menciona que esto ocurre en la agroindustria láctea latinoamericana, donde especialmente las transnacionales poseen una sobreinversión que no responde a las características del mercado consumidor, que es poco exigente en cuanto a la elaboración de productos lácteos.

Los Lagos replica la presencia dominante de las filiales de multinacionales lácteas, líderes globales, que tienen consolidación de marca<sup>40</sup> y operan también en otras regiones de Chile<sup>41</sup>. A las plantas elaboradoras de dichas empresas hay que agregar otras de grupos o consorcios empresariales nacionales<sup>42</sup>. Destacan así como principales receptoras regionales: Nestlé (35,6% del total regional), Soprole-Prolesur (19,6%) y Loncoleche Watts (26%). Ocupan el insumo leche para la producción de una diversidad de lácteos, especialmente leche en polvo y quesos (Odepa, 2011)<sup>43</sup>. Varios de estos productos tienen como destino la exportación.

Las plantas de procesamiento más grandes son beneficiadas por economías de escala de ámbito y de densidad<sup>44</sup> en la recolección y recepción de materia prima; son más eficientes y compensan con creces sus costos (Fedeleche, 2011)<sup>45</sup>.

El INE (2010)<sup>46</sup> consigna, también en la región, un total de 23 plantas que pertenecen a la industria láctea menor<sup>47</sup>, elaboradoras, principalmente, de quesos maduros, frescos y quesillo.

---

40 Las grandes marcas evocan calidad, precio e innovación. Bajo una marca se construye una imagen y una reputación (Klein, Naomi. *No Logo. El poder de las marcas*. Ediciones Paidós. Barcelona. España. 2000 y Oxfam International. *Cambiar las reglas: comercio, globalización y lucha contra la pobreza*. UK. 2002).

41 Soprole Inversiones S.A. (SISA), controla Soprole S.A. y Prolesur S.A., su principal controlador es Fonterra Co-Operative Group Limited de Nueva Zelanda; y Nestlé Chile S.A., filial de Nestlé Suiza, es considerada la "más multinacional de las multinacionales", debido en gran medida a que sus ventas en Suiza, país de origen, representan un exiguo porcentaje del total de sus ingresos (Marcos-Sánchez, José. *Negociación colectiva y código de conducta. Diagnóstico y propuestas para los sindicatos de Nestlé en América Latina*. OIT. Lima, Perú. 2000).

42 Definidos como conjuntos de empresas integradas horizontal y/o verticalmente, que operan bajo control centralizado con base en relaciones de propiedad y que tienen un carácter oligopólico o monopólico, en uno o más de los sectores económicos en los que tienen presencia (Basave, Jorge. *El estudio de los grupos económicos en México. Orígenes y perspectivas*. UNAM. Instituto de Investigaciones Económicas. México, 2002).

43 Odepa. *Op. cit.*

44 El concepto economía de escala puede ser entendido como los ahorros de costes asociados al tamaño de la actividad. Si existe economía de escala en una empresa, significa que obtiene un ahorro en el coste por unidad al aumentar la escala de producción. Por su parte, economía de ámbito son los ahorros en los costes que una empresa obtiene por producir múltiples productos, utilizando las mismas instalaciones o estructuras; y las economías de densidad son un ahorro en los costes de distribución de un servicio, que se generan cuando aumenta el número de usuarios en una zona geográfica.

45 Fedeleche. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Enero 2011. Disponible en [www.tdlc.cl](http://www.tdlc.cl)

46 Este dato corresponde al año 2009. INE. *Industria láctea menor. Informe anual 2010*. Santiago de Chile, julio 2011.

47 Corresponde a las empresas cuyos antecedentes son recopilados trimestralmente por el INE y que, en general, cuentan con niveles de producción de menor relevancia.

## Las lecherías

Los productores de leche fresca, proveedores de la materia prima a las industrias, tienen centralidad en la fase primaria de la cadena de valor láctea, dado que de la calidad y cantidad del producto que recolectan depende el resto de la industria láctea. Representan miles de personas de sectores rurales, dispersos y atomizados geográficamente<sup>48</sup>, y que conforman segmentos productivos diferenciados.

Si bien en el sur de Chile ha sido privilegiada la producción por hectárea, que utiliza la pradera como base fundamental de alimentación del ganado, en un manejo que aprovecha al máximo las potencialidades de vacas y praderas, los sistemas de producción de leche en la zona presentan una alta heterogeneidad: en cuanto al tamaño de las explotaciones (superficie y número de animales), a la infraestructura productiva (desde la básica hasta la más sofisticada), a los recursos de producción (tipos de suelos, animales, alimentos), a la capacidad de gestión empresarial, a la calidad de la mano de obra (con alta instrucción, mediana capacitación y sin capacitación, innovadores, racionales e irracionales), a los años de especialización y tecnificación (desde los más recientes, con algo de historia y los cercanos a la estabilización), al nivel de capitalización (desde niveles muy altos hasta niveles muy altos), y a la eficiencia productiva y económica (desde muy bajas a alta) (Navarro, 2006)<sup>49</sup>.

En la zona hay grandes, medianos y pequeños productores lecheros los que, en general, son clasificados según volumen de materia prima producida, número de cabezas de ganado lechero o tamaño de sus predios o explotaciones.

Los grandes y medianos productores corresponderían, principalmente, a empresarios modernos y capitalizados, vinculados a los mercados lácteos, que gestionan directamente su predio y/o contratan administradores para tal fin.

---

48 La industria láctea mayor cuenta en el país con 5.700 suministradores de leche cruda, a los que se suman otros 800, que entregan su leche a la industria láctea menor (INE. *Producción pecuaria. Informe anual 2005-2010*. Santiago de Chile, 2011).

49 Navarro, Humberto. Antecedentes de la producción de leche en el sur de Chile. INIA Remehue. Boletín N° 148. Osorno, Chile, 2006.

Poseen explotaciones de mayor extensión, un número de cabezas de ganado lechero que coadyuva a la eficiencia productiva y a la producción y venta de volúmenes importantes de materia prima; tienen superior dominio económico (acceso a crédito, a capital), mayor especialización y tecnificación de sus procesos y posibilidades de manejarse con autosuficiencia; pueden, relativamente, establecer relaciones horizontales con las plantas elaboradoras para negociar precios y condiciones de venta de su materia prima, y cuentan con mayores grados de asociatividad<sup>50</sup>. En este segmento existe, también, la presencia de inversionistas nacionales y extranjeros, que delegan completamente la administración de los predios a terceras personas o empresas<sup>51</sup>.

Los agricultores más pequeños tienen, en general, recursos económicos limitados, endeudamiento, escasa o ninguna asociatividad<sup>52</sup>; a menudo, deben asumir mayores riesgos y costos de proceso y aceptar condiciones de venta menos favorables. No obstante lo anterior, algunos segmentos son beneficiarios de políticas públicas que apoyan y fomentan el emprendimiento, brindan créditos y asesoría técnica a sus procesos<sup>53</sup>, con lo que logran especialización y elevan su rentabilidad<sup>54</sup>. Avanzan también en estructurar instancias organizativas que velan por sus intereses<sup>55</sup>.

---

50 Tienen instancias provinciales y nacionales. A nivel nacional está la Federación Nacional de Productores de Leche (Fedeleche), miembro de la Sociedad Nacional de Agricultura (SNA); y en la región de Los Lagos están las Asociaciones de Productores de Leche (Aproleche) de Osorno y Llanquihue. No obstante, algunos de estos gremios también tienen como socios a pequeños productores. Las cifras de INE-Odepa, *Encuesta de Ganado Bovino*. 2011, señalan que una importante proporción de lecherías de 50 cabezas y más (cuyo estrato incluye a los productores pequeños), está adscrita a organizaciones gremiales de índole agropecuaria (30,5%), no obstante es la provincia de Osorno la que exhibe el mayor porcentaje regional (42%), versus Llanquihue que solo alcanza un 17,4%.

51 Los entrevistados consignaron la participación de profesionales o empresarios que, como forma de obtener renta del suelo, invierten en el sector recursos propios o capitales provenientes, principalmente de herencias.

52 No obstante ello, las cifras de INE-Indap, *Agricultura familiar campesina: Lecherías, Estudio zona sur. 2006-2007*, señalan que el segmento de productores lecheros AFC, principalmente, aquellos de mayor tamaño, presentan un nivel de asociatividad a instancias gremiales ligadas a su actividad de, aproximadamente, 40% a 50%.

53 Es el caso del apoyo de Indap a la agricultura familiar campesina. Con su política de fomento productivo tiene por objetivo fortalecer el encadenamiento o articulación sustentable de estas economías a sus actuales o potenciales mercados, independientemente de las características y magnitud de sus emprendimientos. Al año 2009 tenía en la región de Los Lagos, 2.214 usuarios productores lecheros que se relacionan sobre la base de sus diferentes programas. Indap. Programa Mejoramiento de la Competitividad sector lechero AFC región de Los Lagos. 2009.

54 De acuerdo a lo señalado por un productor: *"si Indap no pusiera los recursos que pone, una parte importante del mundo campesino habría desaparecido o estaría en situación de primitivismo"*.

55 Es el caso, por ejemplo, de Acoleche A.G., es una asociación gremial de centros de acopio de leche de la región de Los Lagos, que cuenta con 1.300 socios, la mayoría con perfil de usuarios de Indap. Mediante su Departamento de Gestión los asesora técnicamente y en gestión. Utiliza recursos concursables del Estado.

En este estrato de productores también existe heterogeneidad productiva. Por ejemplo, Indap (2009)<sup>56</sup> clasifica a los lecheros que apoya, en cuatro segmentos, según su alto, medio o bajo rendimiento y, consecuentemente, según su viabilidad productiva y comercial: productores lecheros avanzados, con buen nivel tecnológico y empresarial, indicadores de productividad alto, animales de buen potencial genético, tecnología de alimentación y rebaños especializados para la producción de leche; productores lecheros en etapa de crecimiento productivo; productores lecheros con menos rendimiento en producción de leche, cuyos parámetros técnicos señalan que tienen problemas en el manejo reproductivo, alimentación y producción de forrajes; y productores de leche de bajo volumen, mala calidad higiénica de la leche, bajo nivel tecnológico y de producción estacional o de oportunidad, influidos por el precio que ofrece la industria. En general, realizan venta directa de su producción en forma de queso.

Los sistemas de producción no tienen un patrón único y definido de cómo producir leche, sino que deben considerar una combinación de factores disponibles en el medio interno y externo de la unidad productiva. Navarro (2006)<sup>57</sup> señala que no existe otro rubro en el sector agropecuario que deba manejar una cantidad tan elevada de variables y parámetros productivos y de complejidades tecnológicas. Pero también, como agregó un agricultor entrevistado, *“de factores tales como el precio internacional de la leche, la crisis europea, la sequía en Estados Unidos”*. De este modo, según sus dichos, *“cada productor es único en cuanto a su estructura y función productiva”*.

Independientemente de la composición heterogénea de los productores, algunos antecedentes indican que el tamaño mínimo eficiente de un plantel lechero es de 200 vacas, y correspondería a predios que han realizado considerables inversiones en capacidad productiva, fertilización de praderas y mejoramiento de genética y presentan mayores niveles de tecnificación<sup>58</sup>, medida por las salas de ordeña y el número de estanques acopiadores de leche (Fiscalía Nacional Económica, 2011)<sup>59</sup>, manejan indicadores productivos, reproductivos y sanitarios y han desarrollado importantes capacidades de gestión del negocio<sup>60</sup>.

---

56 Indap, *Op. cit.*

57 Navarro, Humberto. *Op. cit.*

58 Los aspectos tecnológicos involucran todo el proceso: alimentación controlada, pastoreo tecnificado, inseminación artificial, ordeña mecanizada, medicina preventiva.

59 Fiscalía Nacional Económica. *Op. cit.*

60 A nivel nacional, representan el 74% de la producción de leche y el 54% del número de vacas.

Entonces, para lograr una estructura óptima de costos de producción y entrar al mercado con un volumen considerable de leche, no sería condición necesaria y suficiente la compra de campos extensos y un número alto de cabezas de ganado. Lo que importa es el mejoramiento en los rendimientos de la tierra, el ganado, el equipamiento y la mano de obra disponible<sup>61</sup>.

Sintonizando con esta lógica, existe una preferencia por clasificar a los productores de leche según el volumen de producción de su predio. De este modo, son considerados en tres categorías: pequeños, aquellos que producen anualmente menos de 400 mil litros de leche; medianos, los que producen entre 400.000 y 1,5 millones de litros anuales; y grandes, que producen más de 1,5 millones de litros anuales (Fiscalía Nacional Económica, 2011)<sup>62</sup>.

La productividad alcanzada en el país a nivel primario, a pesar de haber logrado avances importantes, distaría mucho de los principales productores mundiales.

Existiría una brecha tecnológica fundamental de corregir, según los expertos, y que debiera basarse en la mayor explotación de los recursos propios: aumentar la capacidad de carga animal, incorporar una mayor fertilidad del suelo para tener más forraje, hacer un uso más eficiente del pastoreo, utilizar suplementos alimentarios en el período de primavera-verano, promover el mejoramiento genético del ganado, aumentar la producción de leche bajo certificación Pabco (Planteles Animales Bajo Certificación Oficial)<sup>63</sup>, invertir en infraestructura<sup>64</sup>, elevar la productividad laboral y promover la capacitación de la mano de obra; procurar el acceso a información como herramienta de toma de decisiones y de mejoría de la gestión predial, así como la posibilidad de financiamiento y conectividad rural. Los que invierten en estos factores productivos

---

61 Este es un tema muy debatido por los economistas agrarios. El aumento del tamaño de las explotaciones no sería condición única para mejorar su funcionamiento (Álvarez Pinilla, *Economías y deseconomías de tamaño en la producción lechera*. En *Apertura económica y (des)encadenamientos productivos*. Cepal. Santiago de Chile, 2000.

62 Fiscalía Nacional Económica. *Op. cit.* Citando a gerente de Aproveche Osorno.

63 Otorgada por el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG).

64 Estanques de frío, equipos de ordeña, patios de alimentación, drenaje, salas de ordeña, corrales, redes de camino, sistemas de agua, etcétera.

tienen diferencias significativas en sus resultados con los que no lo hacen (Fiscalía Nacional Económica, 2011)<sup>65</sup>.

## Características de las lecherías regionales

Estadísticas del INE permiten caracterizar las lecherías regionales<sup>66</sup>. La Encuesta de Ganado Bovino, realizada en conjunto por el INE y Odepa<sup>67</sup>, informa acerca de las explotaciones<sup>68</sup> con rebaños de 50 cabezas y más<sup>69</sup>; y el estudio *Agricultura Familiar Campesina: Lecherías Zona Sur*<sup>70</sup>, desarrollado por INE-Indap, hace lo propio sobre aquellas explotaciones pertenecientes al segmento de pequeños agricultores, con rebaños que no superan las 50 vacas lecheras. Ambos instrumentos clasifican las explotaciones desde el número de cabezas de ganado de las que disponen.

Otro informe del INE<sup>71</sup> desagrega datos estadísticos entregados por el VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal y aporta cifras regionales que, si bien hacen referencia al conjunto de las explotaciones agropecuarias y forestales (y no solo de las lecheras), ilustran, de manera general, sobre su tamaño promedio (superficie en ha) y sobre el número de productores involucrados.

Las cifras del Cuadro 2 permiten constatar la existencia de una fuerte concentración del suelo regional: mientras un 61,4% de productores agropecuarios posee el 0,4% de la superficie en hectáreas censada, con predios promedio de 7,5 ha; un 10,8% de productores posee el 87% de la superficie, con predios de sobre 1.000 ha promedio.

---

65 Además menciona introducir y perfeccionar estrategias tecnológicas modernas y efectivas de producción, a saber, tecnología de ordeña y pastura, educación en métodos de alimentación, Fiscalía Nacional Económica. *Op. cit.*

66 Definidas como explotaciones dedicadas a la producción de leche, mediante la ordeña de su ganado con fines comerciales. INE-Odepa. *Op. cit.*

67 *Ibid.*

68 Definidas por el INE como “todo terreno que se utiliza total o parcialmente en actividades agrícolas, ganaderas y/o forestales por un(a) productor(a), sin consideración de tenencia o tamaño. Puede comprender parte de un predio, así como uno o varios predios, colindantes o separados, ubicados en una misma comuna, siempre que formen la misma unidad técnica” (*Ibid.*).

69 “Corresponde a la denominación de un animal. El tamaño de los rebaños se contabiliza en número de cabezas” (*Ibid.*).

70 INE-Indap. *Op. cit.*

71 INE. *Las pequeñas y medianas explotaciones*. VII Censo Agropecuario y Forestal. Santiago de Chile, 2006-2007.

Al confrontar los datos de las explotaciones clasificadas como Pymex (pequeñas y medianas) versus las No Pymex, es posible constatar que el 89,2% de los primeros posee el 13% de la superficie en hectáreas censada, versus, nuevamente, el 10,8% de los productores no Pymex, que posee el 87% de la superficie regional.

**Cuadro 2**  
Región de Los Lagos. Tamaño de las explotaciones agropecuarias y forestales

| Explotaciones                                    | Superficie (ha) <sup>72</sup> | Productores <sup>73</sup> (número) | Tamaño medio (ha) |
|--|-------------------------------|------------------------------------|-------------------|
| Pymex pequeñas (menores a 1 ha a menos de 20 ha) | 165.517                       | 21.937                             | 7,5               |
| Pymex medianas (de 20 ha menos de 100 ha)        | 425.909                       | 9.914                              | 43,0              |
| No Pymex (superior a 100 ha)                     | 3.970.867                     | 3.866                              | 1.027,1           |
| <b>Total</b>                                     | <b>4.562.293</b>              | <b>35.717</b>                      |                   |

Fuente: Elaborado sobre la base del último VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal, 2007 INE<sup>74</sup>

## La lechería de 50 cabezas y más

De acuerdo a los datos del informe INE-Odepa, el 44% de las explotaciones ganaderas de la región de Los Lagos están dedicadas a la actividad lechera. La región presenta el mayor inventario de cabezas de ganado bovino de lechería para ordeña del país (54,6%)<sup>75</sup>; y Osorno es la provincia que tiene la mayor relevancia regional, con 133.340 cabezas (64,3%). Es, además, la provincia que concentra el 74% de las explotaciones con rebaños de 300 y más cabezas.

72 Suma de la superficie de todos los suelos que constituyen la explotación agropecuaria y forestal, en el año agrícola censal. INE 2006-2007. *Op. cit.*

73 Persona natural o jurídica, que tiene la iniciativa económica y técnica de la explotación, afronta los riesgos económicos y disfruta de los beneficios resultantes de la administración. Es decir, proporciona dinero para ejecutar los trabajos por él decididos y recibe las ganancias o asume las pérdidas (INE 2006-2007. *Op. cit.*)

74 El próximo Censo Agropecuario estaba en preparación al cierre de este estudio.

75 El país tiene 380.001 cabezas y la región de Los Lagos, 207.354.

El informe estratifica las lecherías en tres tamaños distintos, según el número de cabezas de ganado de lechería inventariadas: con 50 a 99 vacas lecheras; con 100 a 299 vacas lecheras; y con 300 y más vacas lecheras<sup>76</sup>.

**Cuadro 3**  
**Región de Los Lagos. Existencia de ganado bovino de lechería**  
**por categoría en explotaciones con 50 cabezas y más**

| Estratos     | Número de cabezas de ganado bovino de lechería para ordeña | %            |
|--------------|--|--------------|
| <b>Total</b> | <b>207.354</b>   | <b>100,0</b> |
| 50 a 99      | 13.698   | 6,6          |
| 100 a 299    | 42.558   | 20,5         |
| 300 y más    | 151.098  | 72,9         |

**Fuente:** Encuesta de Ganado Bovino, INE-Odepa, 2011

Las explotaciones ganaderas de la región de Los Lagos presentan niveles bastante elevados de prácticas de manejo, como el uso de cerco eléctrico (83,1%), asistencia técnica agronómica (45,7%)<sup>77</sup> y veterinaria<sup>78</sup> (85,2%), análisis de fertilidad de suelos, medición de forraje en pastoreo. Para el 69,1% de las lecherías regionales, el principal objetivo de inversión en 2011-2012 es, por lejos, las praderas. Por otra parte, el 45,3% de las explotaciones ganaderas regionales utiliza internet para el desarrollo de sus actividades agropecuarias.

Prácticamente, el 70% de las lecherías regionales tiene esta actividad como única fuente de ingresos. Un 51,2% señaló que en 2011 su rentabilidad fue buena; mientras otro 46,3% la calificó como regular. Y el 99,8% de las lecherías de la región hace una buena proyección de su actividad para el año 2012, en tanto consideran que su producción será mayor (61,9%) o igual (37,9%).

76 En sentido estricto, el INE definió un estrato de 300 a 999 cabezas, y otro de 1.000 cabezas y más, sin embargo, por una decisión metodológica, las cifras publicadas refunden ambos estratos.

77 En las explotaciones de 300 y más cabezas este porcentaje sube, alcanzando entre 60% y 80%.

78 Un dato del informe dice que el 89,7% de las lecherías provee de su propio rebaño los vientres de reemplazo.

El 97,6% de la producción anual de leche (año 2010) de los predios localizados en la región de Los Lagos, tuvo como destino las plantas industriales y queserías.

## La lechería de la agricultura familiar campesina (AFC)<sup>79</sup>

El informe INE-Indap, citando el Censo Nacional Agropecuario y Forestal de 2007 y analizando un total de nueve provincias del país, determina que el 40% del total de lecherías de agricultura familiar campesina se encuentra localizado en la región de Los Lagos (provincias de Osorno, Llanquihue y Chiloé), y que la provincia de Llanquihue es la que concentra el mayor porcentaje de explotaciones de este tipo (50,7% del total regional).

El censo establece la existencia de explotaciones de tres tamaños distintos, según el número de vacas lecheras inventariadas: con 10 y menos vacas lecheras; con 11 a 20 vacas lecheras; y con 21 a 49 vacas lecheras. A nivel nacional, la región de Los Lagos aporta el 37,6%, 46,9% y 44,1% de las explotaciones, respectivamente, a cada uno de dichos estratos.

**Cuadro 4**  
Número y porcentaje de explotaciones lecheras por estrato de vacas lecheras AFC  
Región de Los Lagos

| Estrato explotación       | Total de lecherías AFC | % regional   | % respecto total país |
|---------------------------|------------------------|--------------|-----------------------|
| <b>Total</b>              | <b>2.979</b>           | <b>100,0</b> | <b>40,0</b>           |
| 10 y menos vacas lecheras | 2.062                  | 69,2         | 37,6                  |
| 11 a 20 vacas lecheras    | 801                    | 26,9         | 46,9                  |
| 21 a 49 vacas lecheras    | 116                    | 3,9          | 44,1                  |

Fuente: VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal INE, 2007

<sup>79</sup> En el año 2005, INE e Indap consensuaron que aquellos productores lecheros que tenían rebaños bovinos entre 10 y 49 cabezas, correspondían a lecherías pertenecientes a la agricultura familiar campesina y que con esa dotación podían aspirar a aplicar ciertas técnicas de manejo en sus explotaciones.

Si bien las estadísticas censales (1997 y 2007) permiten apreciar que existe una marcada tendencia a una contracción del número de productores agrícolas familiares campesinos dedicados al rubro lechero, estas constatan, también y principalmente, en los de mayor tamaño, la aplicación de prácticas de manejo que pueden contribuir a consolidar su futuro productivo: fertilización de praderas como forma de mejorar el recurso forrajero, introducción de praderas artificiales y de cultivos suplementarios, uso de cerco eléctrico, tratamientos antiparasitarios a vacas y terneros.

El tipo de lechería predominante es el permanente, con producción durante todo el año, observándose un incremento en su frecuencia a medida que aumenta el número de vacas lecheras<sup>80</sup>. Asimismo, si bien muchas lecherías privilegian en su rebaño la existencia de vacas lecheras y también ganado de crianza, al aumentar la dotación de ganado es frecuente apreciar una tendencia a la especialización de la explotación, con el incremento de vacas lecheras.

En el estrato de lecherías de mayor tamaño, la ordeña es ejecutada dos veces al día; y en todos los segmentos de productores pequeños existe la tendencia hacia la completa difusión de la ordeña mecanizada, marcada por las exigencias sanitarias de inocuidad del producto, en el sentido de aminorar los peligros o riesgos de contaminación bacteriana de tipo ambiental; y las necesidades de mercado, de hacer comercial el producto.

El principal destino de la producción tiene fines comerciales y está orientado a centros de acopio<sup>81</sup>, y en segundo término, a plantas lecheras. Consecuentemente, el origen de los ingresos de los productores radica en su explotación predial, priorizándose esta fuente a medida que aumenta el tamaño del rebaño lechero.

No obstante lo anterior, información proporcionada por un agricultor entrevistado, usuario de Indap, señala que el sistema de centros de acopio tiene costos de operación muy altos y, por un tema de calidad, el diferencial que la industria pagaba a estos

---

80 Las lecherías de temporada primavera-verano (también se les denomina lecherías estacionales) tienen mayor presencia en el estrato de productores menores.

81 Lugar de recepción que dispone de instalaciones adecuadas para el almacenaje y enfriado de la leche. Los volúmenes acopiados son retirados por las empresas lácteas industriales. INE-Indap, *Op. cit.*

lecheros era de \$48 a \$50 menos que lo que paga por leche en estanques. Ello ha hecho que en pocos años, estos centros se han ido cerrando y comienza a priorizarse la alternativa de entrega directa a plantas con uso de estanques de frío prediales, que los productores han ido progresivamente adquiriendo, con el apoyo de subsidios y fondos estatales.

## Formas de relacionamiento entre agentes productivos<sup>82</sup>

A juicio de expertos, Chile tiene ventajas comparativas para producir a costos bajos (Navarro, 2006)<sup>83</sup>, por ello, el crecimiento de la producción y la paulatina inserción internacional del sector lácteo permitiría<sup>84</sup> augurar perspectivas alentadoras de mediano y largo plazo para toda la cadena de valor; no obstante, las distintas instancias diseñadoras de políticas sectoriales coinciden e insisten en que, para lograr que el país se posicione de manera relevante en el mercado lácteo global, es preciso trabajar fuertemente en fortalecer su competitividad<sup>85</sup>.

---

82 Buena parte de la información que consigna este apartado fue tomada de las opiniones vertidas por distintos agentes ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, por operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. 2011. Causa Rol NC 384-10. [www.tdlc.cl](http://www.tdlc.cl).

83 Navarro, Humberto. *Op. cit.*

84 Según declaración del Presidente de Fedeleche, en la actualidad alrededor del 85% de la producción láctea está orientada a satisfacer la demanda interna, mientras que el 15% a 17% sería exportado. No obstante lo anterior, en la actualidad los productores están preocupados por el incremento de las importaciones de productos lácteos. Demandan que la Comisión Antidistorsiones de Precios actúe de oficio ante los eventuales trastornos que pueda provocar el ingreso de mercaderías subsidiadas desde origen ([www.infortambo.cl](http://www.infortambo.cl)).

85 La Estrategia de Desarrollo Competitivo del Sector Lácteo Chileno 2010-2020 propone, entre otras metas: duplicar al 2020 la producción de leche, alcanzando los cuatro billones de litros; aumentar los niveles de eficiencia en los establecimientos; fortalecer la capacidad de industrialización; buscar nuevos y mejores mercados para las exportaciones; y hacer gestión ambiental en toda la cadena. Para Chile, es también un desafío aumentar el consumo interno. El país exhibe una demanda de leche líquida notoriamente inferior (120 litros por persona al año) a la de países desarrollados (en Canadá, Estados Unidos, Australia, Unión Europea, alcanza 250 o más litros por persona al año) e incluso a la de otros países con ingresos *per cápita* similares o menores a Chile (Uruguay, Argentina, Costa Rica). La aspiración es que, en el año 2020, el consumo *per cápita* del país sea de 150 litros. Para ello es necesario aumentar el tamaño del mercado, crear nuevos consumidores, cambiar los hábitos de consumo, facilitar que los grupos de menores ingresos tengan acceso a los productos lácteos (Rojas y Asociados. *Informe económico. Análisis de la Alianza Estratégica entre Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. y sus Efectos en la Competencia de los Mercados Involucrados*. 2010. [www.tdlc.cl](http://www.tdlc.cl)). De acuerdo con el dato proporcionado por el Presidente de Fedeleche, en la actualidad, el consumo *per cápita* se habría elevado a los 134 litros ([www.infortambo.cl](http://www.infortambo.cl)).

Los mercados imponen a los agricultores nacionales desafíos competitivos muy fuertes. Las plantas elaboradoras son estrictas en la exigencia de mediciones de calidad<sup>86</sup> de la materia prima; el productor debe tratar de producir el mayor volumen, con calidad, minimizando los costos unitarios de producción de su empresa lechera.

De acuerdo con la información capturada de distintas fuentes, dos son las principales formas de relacionamiento entre plantas procesadoras y productores: simple abastecimiento de las industrias, por medio de la compra de leche cruda a los agricultores en su predio en una dinámica bilateral, sin que ellos participen de la propiedad y decisiones de la empresa receptora y algunas formas variadas de integración vertical, entre las cuales destacan<sup>87</sup>:

- a) La procesadora compra leche a los agricultores proveedores, bajo contrato consensual o escrito de mediano o largo plazo. Generalmente, reciben toda la leche producida por ellos y la procesadora les proporciona diversos servicios. Entre otros, por ejemplo, certificación externa de la calidad de leche entregada, asistencia técnica, estanque de acopio, transporte hasta la planta procesadora en camiones acondicionados<sup>88</sup>. Aunque el productor tiene, en sentido amplio, libertad para cambiar de procesadora, la relación planta procesadora-productor es, en general, de largo plazo.
- b) Los productores tienen participación en cooperativas, lo que les otorga derecho a que la totalidad de su leche producida sea recibida por la planta de la entidad,

---

86 La calidad higiénica de la leche es chequeada mediante análisis de recuento de células somáticas (RCS), unidad formadora de colonias (UFC) y de inhibidores. Tiene un peso significativo el estado sanitario de los rebaños, libre de enfermedades (tuberculosis, brucelosis, leucosis).

87 Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, 2011 y Fiscalía Nacional Económica, 2011. *Op. cit.*

88 La revisión de algunos casos indica que una gran industria procesadora tiene programas de Responsabilidad Social Empresarial hacia los agricultores, orientados a mejorar los precios de compra, dar apoyo financiero mediante préstamos, implementar programas especiales de capacitación para mejorar la eficiencia productiva (Nestlé. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Enero 2011, [www.tdlc.cl](http://www.tdlc.cl)). También se observa el caso de otra procesadora que tiene acuerdos de colaboración con agricultores, orientados a desarrollar programas para entregar herramientas de eficiencia productiva y de gestión, desarrollados bajo el alero de Corfo, dentro del marco del Programa Desarrollo de Proveedores. Está enfocado hacia mejorar la calidad de la leche, las condiciones sanitarias, la calidad de los suelos, el manejo de praderas y de purines, el uso racional de energía y la capacitación del personal de ordeña (Soprole. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. 2011. [www.tdlc.cl](http://www.tdlc.cl)).

también tienen acceso a servicios de capacitación, transferencia tecnológica y, adicionalmente, reciben una vez al año una participación en los excedentes<sup>89</sup>.

- c) Los productores de leche y otros capitales participan como socios en plantas procesadoras<sup>90</sup>.

En general, los productores proveedores de leche están enfrentados a realizar sus entregas a un único comprador<sup>91</sup>. En la práctica, su movilidad de una planta procesadora a otra es mínima.

La constatación de la dependencia de los productores de las industrias procesadoras de leche<sup>92</sup>, principalmente de las mayores<sup>93</sup>, lleva a concluir que el mercado de compra de la leche es asimétrico.

Fedeleche lo confirma: *“El poder de fijación de los precios pagados por la leche fresca (ausencia de negociación, ya que prácticamente se fuerza una adhesión del productor) se encuentran en el industrial. El productor no sólo está sometido a las presiones competitivas de los demás competidores (productores) sino que, preponderantemente, éstas proceden de los compradores de leche”* (Fedeleche, 2011)<sup>94</sup>.

---

89 Es el caso de Colun, cooperativa formada por, aproximadamente, 759 productores de leche, donde solo alrededor del 3% de la leche procesada es de proveedores no cooperados ([www.colun.cl](http://www.colun.cl) y Colun. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Enero 2011, [www.tdlc.cl](http://www.tdlc.cl)).

90 Es el caso de la empresa Surlat.

91 Datos de más de 4.400 proveedores de leche que surtieron a seis empresas procesadoras entre 2003 y 2010 arrojan que un 97% sirvió a una sola empresa durante todo el período (Fiscalía Nacional Económica. *Op. cit.*). Otro ejemplo es el de una gran procesadora: el 28% de la leche que adquiere, proviene de productores que trabajan con ella desde hace casi nueve años y el 72% restante corresponde a leche vendida por productores que operan con ella desde hace siete años (Rojas y Asociados. *Op. cit.*).

92 Fedeleche plantea que las empresas procesadoras, en lo sustancial, cuentan con la alternativa de poder recurrir al mercado internacional e importar leche en polvo, limitando sus compras de leche en el mercado doméstico (Fedeleche. *Op. cit.*). Un ejemplo es lo ocurrido en el período mayo de 2006 y mayo de 2008, de fuerte incremento del precio internacional, los procesadores nacionales pudieron ejercer cierto poder de compra quedándose con las ganancias las que, en su mayoría, no se vieron reflejadas en los precios nacionales de compra (Fiscalía Nacional Económica. *Op. cit.*). La leche en polvo es el producto de más baja perecibilidad y al ser deshidratado reduce los costos de transporte. Puede utilizarse para producir leche fluida (mediante su reconstitución o recombinación), así como materia prima principal o secundaria para la elaboración de yogures, postres y helados. Solo la preparación de leche larga vida, leche en polvo y queso requiere el uso exclusivo de leche líquida.

93 En el corto y mediano plazo la capacidad instalada de la industria láctea menor es acotada y con baja posibilidad de modificación, de ahí que no tendría posibilidad de constituirse en grandes compradores (Fedeleche. *Op. cit.*).

94 Fedeleche. *Op. cit.* Citando causa Rol 01/04 a fojas 571.

Al respecto, Ríos (2007)<sup>95</sup> indica que la industria, mediante su sistema de precios, establece incentivos que guían los procesos de producción de leche, los que son aceptados por los productores como condición para poder seguir entregando su producción lo que, indirectamente, contribuiría a desincentivar su participación en una organización asociativa.

Fedeleche indica que *“los productores de leche carecen de cualquier tipo de asociación en lo relativo a la organización y el direccionamiento de la venta y recepción de la leche fresca (...). Desde el punto de vista ascendente, el mercado de los productos lácteos presenta una producción del insumo leche radicalmente atomizada, lo cual deja a este sector sin ninguna capacidad real de poder neutralizar, contrarrestar o equilibrar las concentraciones habidas y que se generen en la demanda (...) De igual forma, los productores de leche fresca carecen de herramientas de mercado eficaces para hacer frente a cualquier abuso que se materialice por parte de la industria láctea en el ejercicio de su poder de demanda”* (Fedeleche, 2011)<sup>96 97</sup>.

Esta situación sería más evidente en el caso de la pequeña propiedad de lecherías de la agricultura familiar campesina lo que, además, constituiría una limitante para la innovación (Minagri/FIA, 2008)<sup>98</sup>.

Un factor muy importante que presiona hacia esta forma de funcionamiento del mercado es que la curva de la oferta de los productores es altamente inelástica en el corto plazo: la leche es un insumo perecible y la cantidad de animales productores es fija en períodos cortos de tiempo. Los agricultores no pueden dejar de producir leche ni un solo día, pues corre riesgo la sobrevivencia de su ganado. Su alternativa en el corto y mediano plazo, si no quieren aceptar las prácticas de los compradores, es botar la leche (Fedeleche, 2011)<sup>99</sup>.

---

95 Ríos, Sandra. *Análisis de las estrategias de los agentes de la cadena de valor láctea en Latinoamérica*. Universidad Santiago de Compostela. Estudios Económicos de Desarrollo Internacional. Vol. 7, Nº 002. España. 2007.

96 Fedeleche. *Op. cit.* Citando causa Rol 01/04 a fojas 567 y 568.

97 No obstante, fue posible detectar la existencia de productores que constituyen un colectivo, unido para la venta de su producción a plantas procesadoras, compra de insumos y transmisión de mejores prácticas productivas. Es el caso de FuturoLac de Los Muermos, región de Los Lagos, colectivo de productores que provee leche cruda a la industria ([www.consorciolechero.cl](http://www.consorciolechero.cl)).

98 Minagri/FIA. *Op. cit.*

99 Fedeleche. *Op. cit.*

Hay que mencionar, sin embargo, que existen grandes empresas productoras de leche cruda, pertenecientes a inversionistas extranjeros o a importantes grupos o consorcios empresariales nacionales, cuyas lecherías son de mayor tamaño, tienen mejor administración, mayor infraestructura y rentabilidades muy superiores al resto (Díaz y Williamson, 1998)<sup>100</sup>; sin embargo, de acuerdo con lo indicado por Fedeleche (2011)<sup>101</sup>, dada la estructura del mercado tampoco tendrían gran poder de negociación de precios. Danone (2011)<sup>102</sup> menciona, como ejemplo, que el productor más importante reúne solo un 2,4% de la oferta de leche cruda, cifra que representa un 5,3% de los volúmenes que adquieren las dos principales procesadoras del país. Pero los grandes productores son atractivos para las procesadoras, pues sus elevados volúmenes de entrega reducen los costos de transacción. La experiencia indica que un procesador está dispuesto a pagar un poco más por la leche de grandes productores, de hecho operan los premios por entrega de grandes volúmenes (Fedeleche, 2011)<sup>103</sup>.

De acuerdo a lo resuelto en la Sentencia N° 7 de 2004, dictada por el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia<sup>104</sup>, las procesadoras más grandes<sup>105</sup> están obligadas a establecer parámetros y criterios generales, constantes, uniformes y objetivos sobre la determinación del precio base, bonificaciones y precio final del litro de leche, los que deben ser publicados en un lugar visible en cada una de las plantas y oficinas de las empresas requeridas y en un medio de prensa escrita de circulación nacional y local<sup>106</sup>.

---

100 Díaz, Carlos Antonio y Williamson, Carlos. *Acuerdos comerciales, competitividad: evidencia del sector lácteo chileno*. En Revista Abante, Vol. 1 N° 1. Escuela de Administración. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile, abril 1998.

101 Fedeleche. *Op. cit.*

102 Danone. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Enero 2011. [www.tdlc.cl](http://www.tdlc.cl).

103 Fedeleche. *Op. cit.*

104 En la Causal Rol 01/04 que finalizó con la sentencia referida, la Fiscalía Nacional Económica imputó a las Consultantes la realización de un conjunto de prácticas abusivas (discriminación en los precios pagados a los productores y opacidad en los pagos), realizadas todas ellas en forma previamente coordinada y concertada entre empresas procesadoras de leche. La sentencia establece medidas destinadas, únicamente, a generar criterios de transparencia y publicidad, que reduzcan las asimetrías de información y los costos de cambio, en un mercado caracterizado por el desequilibrio en el poder negociador de las partes (Fiscalía Nacional Económica. *Op. cit.*).

105 Si bien la sentencia fijó condiciones para tres empresas, la mayoría de las procesadoras utilizarían también pautas de precio.

106 Ver, por ejemplo, [www.soprole.cl/nuestraEmpresa.php?ld=29](http://www.soprole.cl/nuestraEmpresa.php?ld=29)

Incluye, además, exigencias relacionadas con anunciar, a lo menos con un mes de anticipación, cualquier cambio en las condiciones de compra de la leche cruda; fundamentar sus negativas de compra; llevar un sistema de registro de las ofertas que rechacen; abstenerse de usar cociente histórico entre entregas de invierno y entregas de verano; diseñar un sistema de toma de muestras. Así, los distintos agricultores, oferentes de leche, como también las grandes y pequeñas procesadoras, pueden informarse fácilmente de la política de precios de un eventual líder (Fedeleche, 2011)<sup>107</sup>.

Si bien el precio de compra es determinado sobre la base de los precios internacionales<sup>108</sup>, como también de un conjunto de variables propias del mercado, el factor de concentración regional de la producción de materia prima tiene incidencia e influencia en el precio que impera y contribuye a definir un parámetro al que son sumados otros ajustes (Fedeleche, 2011)<sup>109</sup>.

La leche cruda es, en gran medida, un *commodity*<sup>110</sup> y, por lo mismo, un producto relativamente homogéneo, que facilita acordar los términos de su compra. Las pautas de precios posibilitan la coordinación en el precio base de compra<sup>111</sup>, y los premios y castigos establecidos sirven para hacerse cargo de las heterogeneidades que puedan existir en un producto que, a la larga, es semejante. Entonces, la pauta no es más que eso, una guía, pero en ningún caso cierra totalmente las puertas para determinar distintos precios, bonificaciones, descuentos y formas de pago, solo exige que tales diferencias se rijan por criterios objetivos, evitando arbitrariedades, y que sean de conocimiento general (Fedeleche, 2011)<sup>112</sup>.

---

107 Fedeleche. *Op. cit.*

108 Chile, obviamente, por su mercado pequeño no tiene peso en la definición de los precios internacionales.

109 Fedeleche. *Op. cit.*

110 Materia prima a granel, producto comercializable basado en una calidad mínima estándar.

111 Existe un precio base por litro para un período determinado informado por las procesadoras. A este se le suma el resultado de la aplicación de una serie de factores: a) Calidad, expresada en la calificación de la leche de cada productor en a, b o c, dependiendo de la presencia o ausencia de células somáticas, bacterias y que se traduce en premios; b) Volumen, se manifiesta en la ubicación del productor dentro de diferentes rangos de volúmenes conforme a la producción promedio de los últimos 12 meses; c) Relación invierno/verano: traducida en la ubicación del productor en diferentes tramos determinados por un factor resultante de la división de litros entregados en el verano (noviembre a febrero) por los entregados en invierno (mayo a agosto); d) Frío o estanque: depende de si la entrega se realiza por el productor en tarros de 50 litros o estanques de enfriamiento y de si el estanque es del productor o de la planta; e) Materia grasa: por sobre 30 gramos por cada litro se bonifica un 3%. Se premia en función de un precio fijado por la planta (Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. Sentencia N° 7/2004).

112 Fedeleche. *Op. cit.*

No obstante lo anterior, a la fecha, los productores lácteos señalan que no están claros los factores incidentes en la fijación de precios, lo cual hace necesario determinar cómo el escenario al que van enfrentándose influye en la definición de los precios<sup>113</sup>. Las plantas procesadoras tienen como desafío mantener una red confiable de proveedores que les entreguen materia prima de calidad; en tal sentido, las grandes empresas de la fase industrial, principalmente, fomentan e incentivan a los productores a realizar inversiones en infraestructura y métodos de producción<sup>114</sup>, mediante el otorgamiento de préstamos, créditos, entrega de equipos, apoyo a la capacitación, entre otros. En algunos casos son cancelados por los productores con suministro de leche (Fiscalía Nacional Económica, 2011)<sup>115</sup>.

Si bien los préstamos y beneficios conferidos por las procesadoras apoyan la gestión de los agricultores, también operarían como elementos de captura, en tanto le dificultaría al productor comparar el precio finalmente cancelado por su compradora versus la oferta de las distintas procesadoras en su misma zona. Generaría un '*precio sombra*', al margen de la pauta de precios, que le haría más complejo tomar la decisión de cambiar de comprador y disolver la actual relación contractual (Fiscalía Nacional Económica, 2011)<sup>116</sup>.

Finalmente, hay que señalar que la producción de leche fresca, y el consecuente suministro de materia prima a las plantas elaboradoras, exhibe una curva anual marcada por la estacionalidad. Su oferta es, relativamente, más elevada en primavera-verano que en los meses de otoño-invierno. Esta característica es muy propia de la zona sur del país, en donde la alimentación del ganado está basada en el crecimiento de las praderas y por tanto, sujeta a su variabilidad y disponibilidad<sup>117</sup> (Fiscalía Nacional Económica, 2011)<sup>118</sup>.

---

113 Señalado por el Presidente de Fedeleche, quien indica la necesidad de formar una mesa tripartita entre la industria, los productores y las autoridades estatales ([www.infortambo.cl](http://www.infortambo.cl)).

114 Uno de los ejemplos más mencionados es el ya citado modelo de producción de leche cruda sobre la base de praderas (Proyecto Praderas), impulsado por Prolesur con sus agricultores proveedores, en el sur de Chile.

115 Fiscalía Nacional Económica. *Op. cit.*

116 *Ibid.*

117 En la zona centro, la producción de leche sería bastante más estable, dado que allí la alimentación de los rebaños está basada más en la entrega de raciones mezcladas de forrajes y suplementos.

118 Fiscalía Nacional Económica. *Op. cit.*

Esto provoca que desde hace varios años las plantas lecheras, enfrentadas a una demanda interna en general estable durante el año, hayan implementado un modelo de precios variables según estación del año, para incentivar una distribución más uniforme de la oferta de leche mediante el pago de mayores precios a la leche producida en otoño-invierno (Odepa, 2011)<sup>119</sup>.

---

119 Según datos de Odepa, en 2011, el precio real promedio ponderado por litro de leche sin IVA pagado a los productores del país fue de \$190,83 (en pesos de enero 2012, lo cual corresponde a, aproximadamente, US\$0,37).







### III. Centralidad de la actividad de ordeño en la producción láctea



Tal como fue indicado en la introducción, este apartado y el siguiente exponen los principales resultados del trabajo de campo llevado a cabo para efectos de esta investigación.

La ordeña es una de las etapas de particular importancia dentro del gran complejo que es la producción de leche. Es una labor técnica determinante para la obtención y preservación de un producto de calidad y en la cantidad esperada.

Requiere ser ejecutada en forma diaria, los 365 días del año. En la región de Los Lagos, normalmente, es desarrollada en dos momentos del día, aproximadamente cada doce horas<sup>120</sup>, lo que la convierte en una actividad muy demandante para la fuerza de trabajo, la que debe ponerse al servicio del ciclo biológico animal.

Los ordeñadores o lecheros son los trabajadores que realizan la tarea de extracción de leche de las vacas, mediante la aplicación de una rutina cuyos principios básicos son la obtención de leche en forma rápida, completa en su composición e higiénica, con manejo adecuado y buen trato del ganado, buena mantención y limpieza de los equipos y de la sala de ordeña.

Si no ejecutan el proceso de manera adecuada, pueden llegar a constituirse en uno de los principales vectores de contaminación de la leche y del animal. Por ello tienen una responsabilidad central en todo el proceso.

El desarrollo de la actividad de ordeño adquiere gran relevancia en el marco de la propuesta que tiene el sector lácteo de alcanzar una mayor competitividad. Las industrias que reciben la leche, y elaboran productos para el consumo interno y externo, vigilan su trazabilidad, lo cual obliga a los productores proveedores a verificar permanentemente las rutinas aplicadas.

Una buena calidad de leche beneficia al productor, porque recibe un mejor precio por litro; a las plantas elaboradoras de lácteos, que pueden elaborar productos con alto valor nutricional y con mayor valor económico; y también a los trabajadores,

---

120 Planteles de alto rendimiento localizados, principalmente, en la zona central del país, pueden realizar hasta tres ordeñas al día.

quienes ven aumentadas sus remuneraciones, por medio de la obtención de bonos de producción.

## La rutina de ordeño

El proceso de ordeña integra varias acciones que deben implementarse en series de tiempo adecuadas y eficientes, para obtener un mayor rendimiento vaca/hora/ordeñador, reducir costos (Best y Muñoz, 2002)<sup>121</sup> y ampliar el tiempo de permanencia del animal en la pradera, que es la manera en que transforma el pasto en leche<sup>122</sup>.

Los pasos de la rutina de ordeño incluyen el arreo de vacas desde el potrero o patios de alimentación hacia los puestos de ordeña, la limpieza del animal, la eliminación de los primeros chorros de leche; detección de enfermedades (mastitis clínica), estimulación de la bajada de la leche, acciones de prevención de entrada de bacterias; colocación de la unidad de ordeña y control del proceso; la realización de terapias de secado; eliminación de animales infectados crónicamente y limpieza y orden del lugar de trabajo<sup>123</sup>. Cada uno de estos pasos suponen una serie de acciones específicas que deben ser realizadas con técnicas precisas (Santana, 2006)<sup>124</sup>.

ChileValora (2012)<sup>125</sup> establece que el puesto de trabajo de ordeñador exige la ejecución de un conjunto de actividades, algunas de las cuales ya fueron mencionadas como parte de la rutina de trabajo. Otras, como las siguientes, en cambio, serían complementarias:

---

121 Dependiendo de la sala de ordeña, el tiempo promedio de ordeña óptimo por vaca debería bordear los tres a cuatro minutos. Best, Alejandro y Muñoz, Marcos. *Tiempos de rutina de ordeño en planteles lecheros de la provincia del Biobío*. Universidad de Concepción. Facultad de Medicina Veterinaria. Chillán, Chile, 2002.

122 De acuerdo a lo señalado por agricultores entrevistados.

123 Los ordeñadores deben velar por la condición higiénica de la sala de ordeña y también de algunos implementos que utilizan: por ejemplo, paño de secado de ubres (si se contaminan actúan como diseminadores de microorganismos entre las vacas), colador para filtrar leche, balde y/o tarro de almacenamiento lechero, etcétera (Rosenfeld, Carla, Ernst, Santiago y Carrillo, Bernardo. *El proceso de ordeña en pequeños productores asociados a centros de acopio lecheros en el sur de Chile*. Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile, 2000).

124 Para mayores detalles de la rutina, ver: Santana, Renato. *Rutina de ordeña y calidad higiénica de la leche*. INIA Remehue. Boletín N° 148. 2006.

125 ChileValora. *Catálogo de competencias laborales. 2012*. Corresponde al estándar mínimo común de aptitudes, conocimientos y destrezas definidos por el sector productivo, para cumplir la función laboral de ordeñador. Es un perfil susceptible de ser acreditado por parte de los Centros de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales (CEECL). [www.chilevalora.cl](http://www.chilevalora.cl)

aplicar pautas de trabajo definidas por el supervisor; comunicar al supervisor eventualidades surgidas en el proceso de trabajo; trasladar implementos y/o materiales; observar el comportamiento animal; manipular desinfectantes y soluciones preventivas; registrar producción diaria de leche; detectar y segregar animales enfermos<sup>126</sup>; realizar tratamientos sanitarios inyectables o en pomos; separar el calostro<sup>127</sup>; realizar muestreos de leche para unidades formadoras de colonias (UFC)<sup>128</sup>; tomar acciones correctivas ante situaciones que requieran de rápida solución; disponer purines<sup>129</sup> en sectores adecuados.

## Organización del proceso de trabajo en las salas de ordeño

Para analizar en toda su complejidad el tema de las jornadas de trabajo en los predios lecheros, y específicamente, en las salas de ordeño, es necesario delinear las bases materiales sobre las que está organizado el proceso productivo, las formas que adopta y las relaciones, reglas y normas que vinculan a sus miembros<sup>130</sup>.

La sala de ordeño constituye, generalmente, la principal inversión individual en infraestructura de un plantel lechero, y está impactada por el quehacer productivo general del predio.

Tal como fue dicho, los predios son diversos en cuanto al tamaño de las explotaciones, a la infraestructura productiva, a los recursos de producción, a la capacidad de gestión empresarial, a la calidad de la mano de obra, a los años de especialización y tecnificación, al nivel de capitalización y a la eficiencia productiva y económica.

126 Por ejemplo: mastitis, mal de la 'vaca triste' (cuando han ingerido algún cuerpo extraño), heridas en las pezuñas u otras.

127 Fluido previo a la leche producido por las glándulas mamarias de la vaca durante los primeros dos a cuatro días luego del nacimiento.

128 UFC es la sigla de unidad formadora de colonias. Es un valor que indica el grado de contaminación microbiológica de un ambiente. El número de bacterias viables por muestra se expresa en UFC.

129 Nombre que recibe el residual orgánico generado en las explotaciones ganaderas.

130 "La organización del trabajo puede ser definida como el conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado objeto. Hace referencia a la división del trabajo entre las personas, así como entre ellas y las máquinas. Participan, también, el medio ambiente y la totalidad de las dimensiones presentes en cualquier prestación laboral. Desde esta perspectiva, es una construcción social, histórica, modificable y cambiante"; Novick, Marta. *La transformación de la organización del trabajo*. En Enrique de la Garza Toledo (coordinador). Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Colegio de México. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Universidad Autónoma Metropolitana. Fondo de Cultura Económica. México, 2000.

Entre predios, entonces, existen diferencias en la disponibilidad de recursos productivos y en la forma cómo los organizan y gestionan. Todos estos aspectos van a ser muy determinantes del tipo de sala con que cuenten, su nivel de tecnificación, su eficiencia económica. Y, en consecuencia, de la rentabilidad que obtengan por el negocio, aspecto que, finalmente, es el que motiva a los productores para desarrollar su emprendimiento, sea del tamaño que sea.

Como adelantó la introducción, al menos el 40% del tiempo del personal de una lechería es empleado en el ordeño y tareas asociadas. Ello explicaría que el costo de mano de obra pueda representar hasta el 80% a 87% de los costos anuales del ordeño, razón por la cual un mejoramiento en su rendimiento disminuye el costo de producción por litro de leche (Bello, 2011).

Esto plantea la necesidad de ordeñar rápidamente las vacas, en salas cada vez más grandes, compatibilizando el mejoramiento de los rendimientos con la obtención de leche de alta calidad. La optimización de la eficiencia de ordeño puede contribuir al mejoramiento de la rentabilidad de una empresa lechera.

Bello (2011) hace referencia a la existencia de un conjunto de factores que interactúan y que pueden afectar directa o indirectamente el rendimiento de las salas: número de ordeñadores, tipo y diseño de la sala, tamaño y capacidad<sup>131</sup>, número de puestos por unidad de ordeño, mecanización y automatización, diseño del patio de espera<sup>132</sup> y diseño de las salidas. También puede verse influenciado por factores relacionados con el manejo: procedimientos higiénicos de preordeño, alimentación en sala<sup>133</sup>, organización de las rutinas.

---

131 El incremento en la capacidad de las salas, a lo largo de los años, reflejaría el aumento que ha experimentado el tamaño de los rebaños lecheros en el país.

132 Influye en la velocidad de desplazamiento de las vacas hacia la sala.

133 Es la suplementación con alimento concentrado al menos dos veces al día, durante cada ordeño. Constituye una práctica ampliamente difundida en los predios lecheros del sur de Chile, que ocupan un sistema de producción basado en el pastoreo. Lo más utilizado es un sistema semiautomático de alimentación, donde el operador debe tirar de un cordel o una palanca para que el alimento caiga a los comederos desde tolvas de almacenamiento. En algunas salas, el sistema de alimentación automático es con identificación individual electrónica de las vacas, en dichos casos, el operador se desentiende casi completamente de la alimentación, ya que solo debe asegurarse de que el sistema haya entregado la ración de concentrado en cada comedero (Bello, 2011). El concentrado completa la alimentación que la vaca no logra con el forraje en el campo. Ahorra tiempo dárselo en la sala, donde además la vaca se tranquiliza y es posible ordeñarla mejor.

El rodeo o arreo de los animales, tarea que da inicio al proceso en sala, también requiere una planificación que contribuya a reducir los tiempos totales de ordeño. La realizan los arreadores o rodeadores y es organizada por lotes o grupos homogéneos, según las características del ganado.

Vidal (2010)<sup>134</sup> establece que *“las nuevas formas de organizar el trabajo y las nuevas tecnologías permiten mejorar la productividad y fomentar la competitividad en todo tipo de empresas e industrias”*. Sin embargo, advierte que *“para la industria láctea, lo anterior se traduce en un incremento de la rentabilidad, a través del aumento de la producción de leche y de una mayor eficiencia de la mano de obra, aspectos muy variables en las lecherías nacionales, que a su vez son dependientes de factores como la genética, nutrición, tipo de administración, intensificación de procesos productivos, nivel de tecnología, tierra”*.

Como la productividad del suelo ha ido tendencialmente en aumento, ha crecido en forma progresiva el número de cabezas y aumentado el volumen de leche extraída, pero también las salas de ordeña han debido adecuarse y ampliar su capacidad de recepción de animales, todo lo cual implica importantes inversiones de capital<sup>135</sup> y hace, a juicio de un entrevistado, *“que la rentabilidad del negocio sea muy estrecha”*.

En terreno, fue posible constatar que las salas más difundidas en la región son las llamadas, por su forma, de *‘espina de pescado’*. Agricultores y técnicos entrevistados las consideran muy eficientes y con buena funcionalidad.

Su alto rendimiento está basado en que las vacas son manejadas en grupos, ubicados angularmente en ambos lados de la sala respecto de un pozo central de ordeño, lográndose una corta distancia entre ubres y minimizando el desplazamiento de los ordeñadores y la longitud total de la sala. Lo más común es que tengan, aproximadamente, diez puestos por lado para la recepción de los animales y dos puestos por unidad de ordeño, lo que permite disminuir el tiempo ocioso de la unidad y mejorar el rendimiento (Bello, 2011).

---

134 Vidal, Ricardo. *Op. cit.*

135 Los productores medianos y grandes deben recurrir a la banca, solo los productores pequeños del segmento de la agricultura familiar campesina tienen acceso a subsidios, por intermedio de Indap.

En las lecherías de mayor tamaño hay también salas rotativas combinadas con las de *'espina de pescado'*<sup>136</sup>. Aunque su costo de inversión es muy elevado, tienen ventajas importantes: permiten un uso bastante óptimo del espacio y el ingreso de un número elevado de animales lo que, sumado a la tecnología que poseen, las hace reducir los tiempos de ordeño y, consecuentemente, son eficientes y rápidas. El animal es el que circula, manteniéndose el ordeñador en su puesto, lo que también favorece la reducción del tiempo de ordeño. Ocupan un solo alimentador, lo que posibilita trabajar muy bien la individualidad de los animales, utilizando las mezclas más adecuadas para el grupo en ordeño (por ejemplo, las que están iniciando la lactancia, las que están muy flacas, etcétera). Permite también realizar las inseminaciones en sala.

La sala descrita como *'modelo'*, que muchos predios poseen y que en otros aspiran a tener, es aquella que cuenta con buena infraestructura<sup>137</sup> y equipamiento, ha adoptado sistemas tecnológicos más competitivos, incorporado semiautomatización de procesos y equipos.

Ocupa retiradores automáticos de unidades de ordeña y brazos de sujeción de unidades, lo que mejora considerablemente el rendimiento por trabajador, especialmente en salas con dos puestos por unidad, donde el ordeñador no pierde tiempo en esperar que la unidad termine de extraer leche para continuar su rutina; permite también disminuir el riesgo de sobreordeño. El vaciado de la leche se produce de forma automática desde las succionadoras o unidades de ordeña hacia los estanques receptores. El proceso se detiene sin intervención manual, lo que redundará en mayor inocuidad del producto. Este tipo de salas puede contar con un sistema de lavado automático de equipos y pisos.

Un agricultor aclara la importancia de la utilización de mecanización en la extracción de leche con un ejemplo: *"una lechería de 250 vacas se puede atender con un equipo de diez unidades succionadoras y el proceso de ordeña va a demorar más de cuatro horas; si tiene 25 unidades succionadoras se va a demorar una hora y media"*.

---

136 Tres de los entrevistados reportaron que en los predios en los cuales trabajan existen ambas infraestructuras. En uno de ellos hay 35 salas de ordeño, en otro tres y en otro suman 18, entre varios predios que administran.

137 Colectores de alto flujo, piso de goma antideslizante, portones de arreo, etcétera.

Las salas más tecnologizadas tienen un control computacional que registra la hora de ordeña de cada vaca, la cantidad de litros de leche extraída, el tiempo de duración de la ordeña, la cantidad de alimento concentrado entregado, los eventuales atrasos en la ordeña, la variación del volumen de leche en el estanque y los medicamentos suministrados. Esta modalidad constituye una forma de supervisión indirecta *ex post* del proceso de trabajo.

Hay también, sin embargo, lecherías pequeñas que tienen salas con menor capacidad de ordeño, menos tecnología y automatización de procesos. En general, utilizan equipos portátiles de dos a cuatro y hasta seis unidades de ordeña mecánica. El segmento más eficiente posee línea de leche, tienen retiradores, alimentadores y sistemas de aguada automáticos, y cuentan con estanques de frío para el depósito de leche<sup>138</sup>, todo lo cual optimiza el tiempo de trabajo y lo facilita. Otros, en cambio, tienen poca tecnología y automatización: juntan la leche en tarros y luego la llevan a un centro de acopio donde la vacían a un estanque, la venden a productoras de queso o la convierten en quesos que comercializan directamente.

El conjunto de factores productivos involucrados en el proceso de producción de la sala de ordeño, determina en gran medida la forma cómo organizar y gestionar el proceso de trabajo, el número de horas requeridas para ejecutar la tarea y el equipo humano o número de trabajadores necesario para dicho efecto.

El número de ordeñadores promedio por sala de ordeña varía; sin embargo, en el trabajo de campo se pesquisó que, sobre todo aquellas de predios clasificados como lechería mediana, las tienen calibradas para ser operadas con un equipo de dos ordeñadores.

La lechería mediana incluye predios con 200 y hasta algo más de 400 cabezas de ganado, de las cuales, usualmente, el estándar es que un promedio de 80% a 85% esté disponible para la ordeña. Los informantes reconocen que es el segmento que

---

138 Cifras de Indap (2009), indican que el 22% del total de productores de leche que atienden en la región posee estanque de frío (Indap. *Op. cit.*). Según un agricultor pequeño "Indap ha apoyado en la región con 500 o 600 estanques. Se paga parte con subsidio o préstamo a una tasa baja que no existe en el mercado, y en parte, con inversión del propio agricultor".

tiene mayor viabilidad comercial<sup>139</sup>, está plenamente involucrado en la cadena láctea, tiene buena capacidad de gestión, estaría más consolidado productivamente, en tanto al modernizarse, ha integrado tecnología a sus procesos, y tiene un mayor grado de asociatividad.

Para ejecutar todos los pasos de la rutina de ordeño, los ordeñadores se organizan de manera grupal, desplazándose dentro de la sala. En general, cumplen turnos semanales rotativos, adicionando otras funciones agrícolas. A veces agregan un tercer ordeñador, lo que permite realizar las rotaciones y relevos<sup>140</sup>, reestructurando tareas y supliendo a los faltantes cuando hay necesidad de otorgar descansos dominicales, compensar domingos o festivos, dar permisos personales o sindicales, reemplazar personas con licencias médicas, etcétera.

Usualmente, el mismo número de ordeñadores es el que integra el equipo de trabajo a lo largo de todo el año, independientemente de la estacionalidad de la producción de leche.

En las lecherías grandes, que cuentan con varias salas de ordeño (combinación de '*espina de pescado*' y rotativa) y atienden sobre 800 cabezas por faena, operan con un promedio de diez a doce ordeñadores para el conjunto de salas. En general, ocupan tres personas en las de '*espina de pescado*' y cuatro en la rotativa.

También funcionan como equipo durante todo el año. Los ordeñadores pueden ser demandados a hacer relevos en cualquiera de las salas en operación y, en tal sentido, hay movimiento de trabajadores de una sala a otra. Cumplen turnos semanales o bisemanales, dependiendo del régimen de jornada que tengan pactado<sup>141</sup>.

Las unidades productivas lecheras consideradas en estricto sentido pequeñas (integran la denominada agricultura familiar campesina) manejan un rebaño de un promedio de

---

139 Datos nacionales indican que, desde el año 1997 al año 2009, los productores con menos de 200 vacas han disminuido, en promedio, un 53%, mientras que los predios que poseen más de 200 ejemplares han crecido significativamente (Fiscalía Nacional Económica. *Op. cit.*)

140 Por ejemplo, en el caso de un predio que opera la sala con tres ordeñadores, mientras dos ordeñan una semana, el tercero realiza tareas de apoyo (aseo sala y patio, lavado de muros, vidrios, etcétera).

141 Algunas de estas salas de lecherías grandes cierran en períodos de preparto de las vacas o para realizar aseo o mantención.

40 o más cabezas. La mayoría son autogestionadas por sus propietarios, pocas emplean mano de obra y las que sí lo hacen contratan, de manera permanente o temporal, un trabajador, que hace equipo con el agricultor y comparten las tareas de la lechería, entre ellas el ordeño<sup>142</sup>.

Según Dirven (2000)<sup>143</sup>, la misma organización familiar de muchas de estas unidades pondría un freno a su expansión ya que, generalmente, no están dispuestas a crecer más allá de lo que permite el control personal de la empresa.

Por su parte, el estrato de lecherías que tiene, aproximadamente, entre 80 y 100 cabezas de ganado, de acuerdo con la apreciación de los agricultores entrevistados, enfrentaría el desafío de desaparecer o crecer, frente a la demanda sectorial de aumentar la eficiencia y la competitividad. Algunos han logrado especializarse en lechería; pero a otros, económicamente, no les es posible sustentarse solo con la actividad lechera y manejan un ganado doble propósito, orientado a la producción de terneros y/o carne, evitando con ello quedarse sin alternativas comerciales. Sus salas de ordeña son pequeñas, menos eficientes, aunque sí tienen partes del proceso automatizado. El propio productor desarrolla labores agrícolas y operan con un ordeñador contratado como trabajador polivalente.

## Perfil socio-laboral de los ordeñadores

Las estadísticas oficiales<sup>144</sup> no aportan antecedentes que permitan una aproximación a la cantidad de personal contratado en lecherías, ni menos de aquel que ejecuta faenas de ordeño.

Moreira y Olivares (2009)<sup>145</sup>, en un estudio realizado para varias instituciones, establecen que en los predios lecheros de la región de Los Lagos habría un total de 6.818 personas contratadas de forma permanente.

---

142 Por ejemplo, de los afiliados a Acoleche A.G. que posee 1.300 socios pequeños productores lecheros, solo el 10% contrata mano de obra.

143 Dirven, Martine. *Complejos productivos, apertura y disolución de cadenas*. En *Apertura económica y (des) encadenamientos productivos*. Cepal, Santiago de Chile, 2000.

144 INE, Odepa, Indap.

145 Moreira, Víctor y Olivares, Mario. *Análisis de mano de obra: costos y productividad*. Cooprinsem, Universidad Austral de Chile, Consorcio Lechero. 2009.

Por su parte Vidal (2010)<sup>146</sup>, en otro estudio, caracteriza los recursos humanos en lecherías. Consigna de manera agregada antecedentes de cuatro regiones: Los Lagos, Biobío, La Araucanía y Los Ríos<sup>147</sup>. Establece que uno de los cargos más frecuentes en las explotaciones que encuesta es el de ordeñador, que representaría la proporción más elevada de ocupados (28%). Le siguen los obreros inespecíficos (20%) y los tractoristas (15%). Hay también camperos, terneros, rodeadores, administrativos y jefes de lechería.

El 96% de la dotación de personal de lecherías es masculino y tiene un tiempo de permanencia en el trabajo predial de entre cinco a once años; pertenece, preferentemente, al grupo de edad de 31 a 50 años y, en el caso específico de los trabajadores operativos, alcanzan el nivel de escolaridad básica (mayoritariamente incompleta).

Otras fuentes observan que, en los predios lecheros definidos como grandes y medianos, es regular la contratación de mano de obra para desempeñar los distintos cargos; mientras que en los predios pequeños, específicamente en los que forman parte de la agricultura familiar campesina, habría ciertas diferencias: en los segmentos de productores lecheros avanzados emplearían poca cantidad de fuerza de trabajo remunerada, mientras que aquellos con producción de menor rendimiento ocuparían, principalmente, trabajo familiar.

En el marco del trabajo de campo, los distintos entrevistados (agricultores, trabajadores y técnicos) coinciden en los principales rasgos del perfil sociodemográfico de los ordeñadores: son, en general, personas adultas<sup>148</sup>, de sexo masculino<sup>149</sup>, originarios

---

146 Vidal, Ricardo. *Productividad del recurso humano en lecherías chilenas, características, análisis de la situación y recomendaciones*. TodoAgro Gestión Ltda. Valdivia, Chile, 2010.

147 Aplicó una encuesta a una muestra de 189 predios lecheros, que constituyen un 9,3% de las vacas lecheras nacionales y un 13% de la leche recibida en planta. Suman un total de 1.626 trabajadores permanentes y 264 trabajadores temporales.

148 Según la opinión de dirigentes sindicales entrevistados, entre 30 y 45 años sería el segmento de edad preferido por los empleadores.

149 Si bien no es posible descartar la presencia de mujeres en calidad de trabajadoras dependientes desarrollando la actividad, al parecer son muy escasas en número. Según el estudio de Vidal 2010 (*Op. cit.*), solo un 4% del total de trabajadores (1.626) de los 189 predios encuestados eran mujeres. En los predios familiares campesinos la participación femenina sería más frecuente. Solo en una lechería grande, fue detectada la presencia de un total de 15 operarias (4,3% del total del personal).

del campo, con identidad y sentido de pertenencia a dicho espacio territorial y, con prácticamente, la opción de vida de mantenerse en él. *“Es un tipo de trabajo que tiene más valor para las personas que son del campo; es poco probable que alguien de la ciudad lo desempeñe”.*

En general, los ordeñadores poseen niveles de escolaridad básica incompleta o completa y tienen poco refuerzo técnico que les ayude en la ejecución de sus labores. El estudio de Smith, Moreira y Latrille (2002)<sup>150</sup> comprueba que, en las unidades con menor índice productivo, los trabajadores tienen menor escolaridad en comparación con aquellos con mayor producción anual; asimismo, solo un porcentaje reducido de trabajadores de lecherías mayores posee capacitación en su oficio.

Según advierten Avilez y otros (2010)<sup>151</sup>, esto puede contribuir a la vulnerabilidad sanitaria y productiva de un sistema lechero. En este contexto, Alarcón (2009)<sup>152</sup> indica que adquiere prioridad y relevancia la capacitación para el desempeño de la función de ordeñador. No obstante lo anterior, casi siempre estos trabajadores tienen varios años de experiencia y, por medio de la práctica, han conseguido desarrollar destrezas y habilidades en el oficio, lo cual es extraordinariamente valorado (Bello, 2011)<sup>153</sup>. Sin embargo, los distintos informantes (agricultores, trabajadores y técnicos) coinciden en que no existe una dotación abundante de operarios, más bien los ordeñadores idóneos serían numéricamente escasos.

Otra característica es que estos trabajadores conocen los requerimientos y exigencias de la actividad y logran simbiosis con el animal, aspecto considerado sumamente relevante. Al respecto, un agricultor señaló: *“el ganado es de costumbre, muy sensible, requiere buen trato y mucho cuidado, cualquier alteración (un grito, un palmazo) puede tener nefastas consecuencias para la producción”.*

---

150 Smith, Ricardo, Moreira, Víctor y Latrille, Luis. *Caracterización de sistemas productivos lecheros en la X región de Chile mediante análisis multivariable*. Agricultura Técnica. V. 62, Nº 3. Chillán, Chile, julio 2002.

151 Avilez, Juan Pablo y otros. *Caracterización productiva de explotaciones lecheras empleando metodología de análisis multivariado*. Revista Científica. V. 20, n 1. Maracaibo, Venezuela, febrero. 2010.

152 Alarcón, Rubén. *Estimación de eficiencia técnica de productores lecheros del sur de Chile, utilizando fronteras de producción estocásticas*. Tesis de grado. Universidad Austral de Chile. Facultad de Ciencias Agrarias. Instituto de Economía Agraria. Valdivia, Chile, 2009.

153 Bello, Mauricio. *Op. cit.*

Hay un conjunto de factores que desincentivarían a nuevos trabajadores a estar disponibles para ejercer el cargo, a pesar de los salarios relativamente elevados que percibirían. La mayoría de los informantes coinciden en que si bien es un trabajo rutinario, demanda esfuerzo y sacrificio e impone exigencias laborales considerables. A saber:

- De tiempo de presencia y dedicación a la actividad: los ordeñadores deben estar dispuestos a trabajar cualquier día del año, en jornadas diarias de por lo menos doce horas; vale decir, estas son extensas e incluyen trabajar en domingos y festivos; asimismo, los tiempos de descanso son reducidos.
- Sin ser estrictamente un trabajo pesado<sup>154</sup>, el fraccionamiento horario que demanda la tarea de ordeña, determinado por el ciclo biológico del ganado lechero<sup>155</sup> (una ordeña en madrugada y otra por la tarde), impacta el reloj biológico de los trabajadores lo que, sumado a la repetición diaria de la actividad por buena parte del año, genera fatiga, cansancio y desgaste físico.

Los dirigentes sindicales entrevistados sugieren que un ordeñador a los 40 años de edad, laborando 15 a 20 años al ritmo exigido por la producción, estaría completamente extenuado.

- Soportar situaciones climáticas adversas, principalmente el frío y lluvia del invierno, lo que podría amortiguarse si contara con vestimenta de protección adecuada y de calidad.

Al respecto, los trabajadores entrevistados indican que, en general, los predios grandes entregan botas y ropa de agua apropiada. En ocasiones, serían descontadas del salario, lo que vulnera lo estipulado por ley<sup>156</sup>. En las empresas más pequeñas, en cambio, el equipamiento no sería de buena calidad y/o su recambio, tardío<sup>157</sup>.

---

154 Son trabajos pesados aquellos que reúnan una o más de las características establecidas en el artículo 2º del D.S. Nº 681 de 1963 y, que a la vez, hayan sido incorporadas a la Lista Oficial de Trabajos Pesados, elaboradas por el IPS (Servicio de Seguro Social) y la Comisión Nacional Ergonómica. Son trabajos pesados: los que producen desgaste orgánico excepcional, por requerir esfuerzo físico excesivo; los que se realizan sometidos, en forma habitual, a temperaturas excesivamente altas o bajas; los ejecutados habitual o integralmente de noche; las labores subterráneas o submarinas; las que se desarrollan en alturas superiores a 4.000 metros sobre el nivel del mar. Fuente: [www.ips.gob.cl](http://www.ips.gob.cl).

155 Los tiempos de la actividad agrícola están marcados por los ciclos de los procesos naturales.

156 El artículo 53 del D.S. 594 de 1999 del Ministerio de Salud, que aprueba el Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo, señala que estos deben ser libres de costo para los trabajadores.

157 Vidal, Ricardo. *Op. cit.* También plantea en su estudio, la insuficiente cantidad de material entregado a los trabajadores y la ausencia de ropa de trabajo.

- La demanda horaria dificulta a los ordeñadores la conciliación del trabajo con la vida familiar y el desarrollo de actividades en el ámbito social, cultural y ciudadano. Según dichos de un trabajador entrevistado: *“no celebran un cumpleaños, ni un Año Nuevo, ni Navidad; no pueden asistir a actividades de la escuela de sus hijos, siempre deben estar pendientes del trabajo; esto afecta la vida familiar”*.

Por su parte, el estudio de Invest Chile Corfo y Malberg Chile (2010)<sup>158</sup> describe que en el trabajo de lechería y, específicamente, en la labor de ordeña, las condiciones laborales distan de ser adecuadas: exige una presencia y dedicación permanentes, no existen días libres, los trabajadores deben cumplir turnos nocturnos y jornadas fraccionadas, lo que limita la opción de continuar capacitándose.

Este conjunto de factores desincentivan también que exista un recambio generacional de la dotación de ordeñadores (Minagri/FIA, 2008)<sup>159</sup>. Para los jóvenes ni la permanencia en el área rural<sup>160</sup>, ni la actividad de ordeñador, serían convocantes o atractivas, y existiría de su parte una valorización y preferencia por lo urbano, asociado al progreso, al desarrollo, al bienestar y al acceso a espacios de consumo y de servicios. Incluso, los propios ordeñadores no quieren que sus hijos sean ordeñadores: esperan para ellos una vida más cómoda, el acercamiento a la ciudad, a un trabajo que les permita estudiar y tener vida familiar<sup>161</sup>.

Los ordeñadores, en general, residen con sus familias al interior del predio<sup>162</sup>. Las distancias que median desde los polos urbanos, la dificultad de los traslados y las jornadas laborales exigen el uso de esta modalidad.

---

158 Invest Chile Corfo y Malberg Chile. Informe final. Servicios destinados al desarrollo de un estudio de inteligencia de negocio y oportunidades de inversión en el ámbito del programa de promoción y atracción de inversiones en la industria láctea mercado global. 2010.

159 Minagri/FIA. Agenda de Innovación Territorial Los Ríos. 2008.

160 Excepto el caso de los jóvenes de Chiloé quienes, en mayor cantidad, permanecerían en su territorio. Excepcionales serían también, los casos de algunos estudiantes egresados de escuelas agrícolas que, se dice, pueden trabajar intensamente en el oficio, aunque sin proyectarse, con el propósito de ahorrar, dado el nivel de remuneración ofertado, para comprar algún bien mueble o inmueble e independizarse e iniciar un emprendimiento propio.

161 Distinto sería el caso de los hijos de agricultores, quienes sí heredan la ocupación de sus padres y se proyectan en la actividad.

162 En ocasiones, las esposas trabajan como asalariadas en el predio, en la crianza de terneros, algunas como ordeñadoras, y otras, realizan tareas domésticas en la casa patronal.

Los agricultores por su parte plantean que ello permite un mayor control social y disciplinamiento de la fuerza de trabajo. No obstante lo anterior, igual sugieren que la familia puede ser un factor de presión para migrar, principalmente, cuando los ordeñadores tienen hijos estudiantes, que requieren acceso a una escuela en la ciudad.

Tal como establece la ley laboral, la casa habitación es una obligación del empleador que se entenderá siempre incluida en el contrato de los trabajadores agrícolas permanentes<sup>163</sup>. También les son otorgadas otras regalías: energía eléctrica<sup>164</sup>, agua y leña para uso doméstico, espacio para huerta, papas, leche.

No obstante, algunos dirigentes sindicales indicaron que no siempre estos beneficios son gratuitos: hay predios en que los trabajadores deben pagar por la casa y la energía eléctrica y, en ocasiones, denuncian la existencia de cobros abusivos.

El contenido de uno de los pocos contratos colectivos vigente en predios lecheros ilustra el pacto entre las partes para que los trabajadores accedan a estos beneficios: *“Casa habitación: beneficio a título gratuito; terreno para la producción doméstica de vegetales, ganado menor, ovinos, aves de corral; energía eléctrica y agua para uso doméstico (el consumo de hasta 70 kilowatts mensuales según estación verano o invierno exentos de pago por parte del trabajador, si excede paga a través del descuento en remuneración); leña para uso y consumo de hogar (10 metros cúbicos y transporte para traslado); leche cuando tienen hijos menores”*.

Los agricultores destacan que, por la vía de proporcionar casa habitación a los trabajadores, realizan un aporte a la sociedad, en tanto contribuyen a morigerar la constante migración de la fuerza laboral de la población residente en áreas rurales hacia las ciudades<sup>165</sup> y dan calidad de vida a sus trabajadores. No dejan, sin embargo, de

---

163 El artículo 92, inciso 1º, del Código del Trabajo estipula: *“en el contrato de los trabajadores permanentes, se entenderá siempre incluida la obligación del empleador de proporcionar al trabajador y su familia habitación higiénica y adecuada, salvo que éste ocupe o pueda ocupar una casa habitación en un lugar que, atendida la distancia y medios de comunicación, le permita desempeñar sus labores”*.

164 Si bien las regalías (que no son la casa habitación) pueden formar parte de la remuneración, el artículo 91, inciso 2º del Código del Trabajo estipula que: *“en ningún caso podrá pactarse que el valor de las regalías exceda del cincuenta por ciento de la remuneración”*.

165 Este es un antecedente que recoge el proyecto de ley, enviado en septiembre de 2011, por el Ejecutivo al Congreso Nacional, que modifica las normas de los trabajadores agrícolas establecidas en el Código del Trabajo.

asumir que hay pares que no cumplen plenamente con las expectativas, y cuestionan también las políticas públicas del Servicio de Vivienda y Urbanización (Serviu), pues obligan a los trabajadores adjudicatarios de vivienda social a habitarla por un plazo de cinco años, lo que los hace migrar.

Las opiniones sobre la confortabilidad de las casas son disímiles: los productores indican que lo son, y que con el tiempo su calidad ha mejorado notoriamente; algunos trabajadores, en cambio, sostienen que en algunos predios las casas de habitación están ubicadas demasiado cerca de las salas de ordeña y, por tanto, expuestas a ruidos molestos, olores contaminantes, presencia de moscas y roedores<sup>166</sup>.

También respecto de los beneficios de vivir cerca o en el lugar de trabajo, hay diferencia en las opiniones de agricultores y trabajadores. Los agricultores entrevistados dicen que *“los trabajadores pueden ir a desayunar y almorzar a sus casas, pueden dormir siesta, no tienen tiempo muerto de traslado, respiran aire limpio”*.

Sin embargo, no cabe duda que el beneficio de la vivienda conlleva para el trabajador el riesgo de pérdida de libertad. *“Vivir en casas del predio los pone a disposición del empleador las 24 horas del día; deben estar siempre pendientes y dispuestos a atender eventualidades o necesidades sobrevinientes como parte de su trabajo (por ejemplo, recibir camionada de animales, parto de alguna vaca, recolección de leche de los camiones de las plantas, etcétera)”*<sup>167</sup>.

Algunas lecherías grandes de la región ocupan la modalidad combinada de ordeñadores residentes en casas habitación del predio y ordeñadores que pernoctan en un casino o cabaña compartida, habilitada para dichos fines<sup>168</sup>.

---

166 La habitabilidad de las viviendas y del entorno es una materia que, frente a denuncias, es fiscalizada en la región, por el Ministerio de Salud (aplica el Código Sanitario) y/o por la Inspección del Trabajo, utilizando estándares del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (Minvu).

167 La norma del trabajo solo hace referencia a eventualidades frente a situaciones climáticas. El artículo 89, inciso 2º, del Código del Trabajo dice: *“los trabajadores deberán efectuar las labores agrícolas compatibles con las condiciones climáticas que les encomiende el empleador, aun cuando no sean las determinadas en los respectivos contratos de trabajo”*.

168 Fue visitado un predio que es una verdadera ciudadela: hay 170 viviendas habitadas con trabajadores y sus familias y 10 cabañas compartidas por trabajadores solteros.





## IV. Modelo flexible de relaciones laborales en las lecherías



Tener claridad respecto de cómo está compuesta la cadena de valor láctea, y cómo se relacionan los agentes productivos, es útil para comprender que los productores, sean grandes, medianos o pequeños, buscan responder al desafío que les impone el mercado: ser competitivos, producir el mayor volumen de leche con calidad, obtener los mejores precios, tener los mayores márgenes a su favor. La decisión empresarial en torno a cómo organizar el proceso de trabajo adquiere centralidad.

De acuerdo con la información existente, los costos directos más relevantes en la producción lechera son: alimentación (concentrados), reposición de cabezas lecheras, praderas y forrajes y remuneraciones<sup>169</sup> (Vidal, 2012).

El desafío de los productores es el mejoramiento en la eficiencia en los principales componentes del costo, pero no pueden rebajarlos discrecionalmente, ya sea porque pueden tener impactos negativos en el resultado final (por ejemplo, utilización de insumos productivos), o porque no son negociables con los proveedores (por ejemplo, energía eléctrica, suministro de agua, etcétera).

En relación con el costo en mano de obra, Bello (2011) plantea, *“lo más eficiente es trabajar con el menor número de ordeñadores posible, ya que en la medida que aumenta innecesariamente el número de operadores, disminuye el rendimiento de vacas ordeñadas por hora por operador, siendo éste uno de los parámetros más importantes de eficiencia de la mano de obra utilizada en la ordeña”*.

Si bien el autor citado sugiere que *“para conseguir estos incrementos en la productividad laboral de los ordeñadores, deberían reforzarse algunos aspectos en su capacitación, aumentar el número de unidades por operador y dotar las salas de ordeña de un mayor grado de automatización”*, el riesgo es que el mejoramiento en la eficiencia productiva –vale decir, el logro de los resultados empresariales esperados, en términos de producción y rentabilidad– implique abaratar el componente trabajo.

---

169 Vidal, Ricardo. *Resultados económicos empresas lecheras 2005-2011*. TodoAgro. Valdivia, Chile, 2012. Indica que en el total de costos de producción de un grupo de empresas estudiadas, el 21% está relacionado con alimentación (concentrados), el 17% a reposición, el 16% a praderas y forrajes y el 14% a remuneraciones.

De este modo, prevalecería una ideología productivista, que tiende a considerar a los trabajadores como un factor de producción, despojándolos de su condición de sujetos de derecho. Estudios realizados en otras cadenas productivas agroalimentarias advierten que, cuanto más 'hacia atrás' de la cadena de valor están ubicados los trabajadores, sus derechos laborales estarían menos resguardados.

El trabajo de campo permitió constatar las variadas estrategias flexibilizadoras en materia laboral que son aplicadas por las empresas en esta fase de la cadena láctea y que buscan ajuste y/o reducción de los costos involucrados, de modo de lograr competitividad, alcanzar los niveles de rentabilidad esperados y dar continuidad al negocio.

Estas aluden a la flexibilidad interna o del insumo trabajo, vale decir, a la adaptabilidad del recurso humano, mediante la modificación de condiciones laborales: en el desempeño de las tareas es muy relevante la polifuncionalidad de los trabajadores; en los sistemas de remuneraciones, donde es clave la participación de componentes variables; y en los tiempos y duración de las jornadas de trabajo, tema eje de esta investigación.

## Contratación y polifuncionalidad

El reclutamiento y contratación de ordeñadores es realizado, generalmente, por medio de métodos informales: contactos de parientes, vecinos o conocidos del área geográfica local<sup>170</sup>; también ofrecen empleo por medio de avisos en radio y diarios.

No es un proceso especializado, lo que, a juicio de un experto, constituye una dificultad, no solo para la ubicación de potenciales interesados que pueden resultar beneficiosos para las empresas –más aún considerando la declarada escasez de mano de obra en el rubro–, sino también porque arriesga pérdidas de eficiencia al momento del recambio de un trabajador (Saavedra, 2011)<sup>171</sup>.

---

170 En las localidades rurales las relaciones de parentesco son intensas; y las de vecindad, prolongadas en el tiempo.

171 Saavedra, Manuel. *Selección de personal*. 2011. [www.infortambo.cl](http://www.infortambo.cl)

Los ordeñadores regulares<sup>172</sup> son contratados en forma indefinida. Subyace en empleadores y trabajadores una fuerte valoración de la estabilidad laboral, la que está asociada a la constitución de equipos de trabajo. Ello permite a los ordeñadores tener relativa seguridad de permanencia en su puesto y, a los empleadores, garantía de consecución del proceso productivo.

Existen, por un lado, predios en la región, sobre todo de tamaño grande, que contratan ordeñadores regulares para que cumplan, exclusivamente, las funciones propias del cargo. La situación más generalizada, sin embargo, es la contratación de ordeñadores bajo el concepto de *'trabajadores agrícolas'* u *'ordeñadores y otras'*<sup>173</sup>; esto implica que deben, por tanto, ejecutar las funciones propias de los ordeñadores, pero también otras que, en sentido estricto, corresponderían a trabajadores ejerciendo diversos cargos de lechería; por ejemplo: forrajeros, camperos, rodeadores, terneros, tractoristas, manejadores de praderas, etcétera. Deben incluso desarrollar labores que pueden considerarse propias de un veterinario: tratamiento con antibióticos o medicinas, inseminación artificial, atención de partos, atención de vacas paridas<sup>174</sup>.

El Código del Trabajo, en su artículo 12, reconoce la figura del *ius variandi*, la cual faculta excepcionalmente al empleador para que, sin el consentimiento de los trabajadores, modifique la naturaleza de la función desempeñada o el lugar de trabajo, siempre que sean labores similares o que el nuevo lugar de trabajo quede dentro de la misma área geográfica, resguardando que no les genere menoscabo<sup>175</sup>.

Asimismo, la empresa está facultada para flexibilizar las funciones del trabajador, al poder pactar polivalencia funcional en el contrato individual de trabajo; esto es, que

---

172 Ordeñadores regulares es el término que ocupan los agricultores y hace referencia a los permanentes, para diferenciarlos de los ocasionales, temporales, reemplazantes, etcétera.

173 Las copias de los contratos individuales de trabajo y de las liquidaciones de remuneraciones así lo establecen.

174 Según lo detectado por Vidal (2011) en su estudio, los predios, en general, no cuentan con un sistema formal de descripción de cargos y funciones (Vidal, Ricardo. *Op. cit.*).

175 El artículo 12 del Código del Trabajo, inciso 1º, estipula *"el empleador podrá alterar la naturaleza de los servicios o el sitio o recinto en que ellos deban prestarse, a condición de que se trate de labores similares, que el nuevo sitio o recinto quede dentro del mismo lugar o ciudad, sin que ello importe menoscabo para el trabajador"*.

una persona realice más de una función específica, de manera alternativa o complementaria, por el mismo salario<sup>176</sup>.

Los ordeñadores son, mayoritariamente, trabajadores polifuncionales. Los predios definen la organización de las tareas y funciones que deben desempeñar y la forma de hacerlo. Este tipo de flexibilidad permite adoptar prácticas laborales más variadas, dependiendo de las necesidades de la producción, buscando la mejor rentabilidad de la empresa.

No obstante el conjunto de tareas prediales que deban cumplir los ordeñadores, su principal función es ordeñar, actividad que ejercen en la sala de ordeña. Allí no tienen autonomía de decisión, en tanto solo deben seguir los parámetros –o rutinas– predeterminados para obtener un producto final. Dependen de un supervisor, jefe de lechería o administrador, quien decide sobre las acciones a realizar, distribuye el personal y vigila el cumplimiento de la planilla de producción diaria.

Desde el punto de vista de los trabajadores, la polifuncionalidad o polivalencia facilitaría mejores oportunidades de conservar el empleo y recibir un mejor salario. Y desde el punto de vista del empleador, le permite realizar una ocupación plena o máxima de la fuerza de trabajo y recibir un mayor valor del trabajo realizado.

Hay, sin embargo, algunos límites objetivos, según lo observado en esta investigación: la reconocida escasez de ordeñadores calificados para ejercer el puesto de manera adecuada –vale decir, garantizando un insumo de calidad– apunta al eje central de la cadena láctea. Por un tema de oferta y demanda, ello contribuye, en buena medida, a valorar el nivel de importancia y de responsabilidad de los ordeñadores en el proceso, lo que podría contribuir, en alguna medida y cuando es competente, a privilegiar su papel respecto del ejercicio de otras funciones.

---

176 El artículo 10 N°3 del Código del Trabajo señala que el contrato de trabajo debe contener entre sus estipulaciones la *"determinación de la naturaleza de los servicios y del lugar o ciudad en que hayan de prestarse. El contrato podrá señalar dos o más funciones específicas, sean éstas alternativas o complementarias"*.

Esta situación, de algún modo, queda de manifiesto con la resistencia que expresó la mayoría de los entrevistados a la contratación de reemplazantes o de personal de apoyo, requerido frente a necesidades operativas específicas o a eventualidades (descansos, vacaciones, licencias médicas). A menudo esto es solucionado con trabajadores de relevo, que cumplen otras funciones en el predio, los que son bien evaluados y rotan temporalmente. Es también el tipo de operario al que les dan la oportunidad de sustituir a un ordeñador, cuando deja el puesto de trabajo por renuncia o despido.

Como ya ha venido sosteniendo este informe, la ordeña de leche necesita de mano de obra altamente competente en los procesos y funciones involucradas. Poco a poco se expande en los predios la preocupación por profesionalizar al personal ordeñador. Ello es parte de los desafíos del sector por desarrollar sus recursos humanos, para generar competencias y aumentar la productividad de la mano de obra en las explotaciones lecheras<sup>177</sup>.

No obstante existir agricultores que no capacitan, porque temen que las personas se vayan o que ellos deban aumentar sus remuneraciones<sup>178</sup>, en la actualidad cada vez más ordeñadores de predios medianos y grandes acceden a actividades de capacitación, vía contratación de organismos técnicos, además de inducciones o adiestramientos ofertados por los proveedores de equipos de ordeña.

Los predios pequeños –junto con ser los que tienen mayor dificultad para obtener personal idóneo en tanto deben competir, en la oferta de salarios y otras condiciones de trabajo, con los agricultores medianos y grandes– tienen complicaciones objetivas para acceder a fórmulas de capacitación formal: reunir un número suficiente de trabajadores, lograr la información sobre sistemas de postulación a beneficios, superar la escasez de recursos económicos propios para el efecto, etcétera.

---

177 Enunciados en Consorcio Lechero. *Op. cit.* ChileValora busca intencionar la certificación de desempeño de operarios y trabajadores de lecherías. [www.chilevalora.cl](http://www.chilevalora.cl)

178 Lo cual, según dichos del gerente de un organismo asesor de productores *“ocurre más de lo deseable y no puede catalogarse más que como una mirada estrecha y mezquina”*.

## Tiempos de trabajo, duración de las jornadas laborales y descansos

En el marco de las relaciones sociales que involucra el trabajo asalariado, la jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el conjunto de aptitudes físicas y psicológicas de los trabajadores son puestas a disposición de un tercero, empleador, para los fines productivos que este determine. Dicho tiempo de utilización es retribuido por medio de la remuneración<sup>179</sup>.

El tiempo destinado al trabajo, desde una perspectiva funcional, tiene como limitación el período de descanso durante el cual los trabajadores recuperan las fuerzas perdidas en el desarrollo del proceso productivo; y desde una visión centrada en los derechos de los trabajadores, la limitación de la jornada refiere a la posibilidad de tener una vida social enriquecida, con tiempos para dedicar al ocio y a la recreación, al goce de la familia, a la participación en asuntos públicos y culturales.

Empleadores y trabajadores entrevistados constatan la existencia de jornadas de trabajo de larga duración en la actividad de lechería y la presencia de evidentes dificultades para compatibilizar la estricta aplicación de la normativa laboral con los requerimientos productivos, tanto en materia de jornadas como de descansos<sup>180</sup>.

En la región, la faena de ordeño es ejecutada en dos momentos del día: el primero, aproximadamente, entre las 4 de la madrugada y las 7 de la mañana y, el segundo, alrededor de las 16 horas y hasta las 19 horas<sup>181</sup>.

---

179 El artículo 21 del Código del Trabajo establece que: *"Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador debe prestar efectivamente sus servicios en conformidad al contrato. Se considerará también jornada de trabajo el tiempo en que el trabajador se encuentra a disposición del empleador sin realizar labor, por causas que no le sean imputables"*.

180 La jornada de trabajo está regulada por las normas contenidas en el Título I, Capítulo IV del Código del Trabajo, artículos 21 y siguientes y en el Título II, Capítulo II (del contrato especial de trabajadores agrícolas), artículos 87 y siguientes.

181 Previa y posteriormente a cada uno de ellos, intervienen los rodeadores o arreadores, quienes llevan y retiran los animales hasta y desde las salas de ordeño. Trabajarían incluso una jornada más extensa que la de los ordeñadores.

Cada uno de estos momentos tiene un tiempo de duración que, si bien depende de los factores productivos involucrados y de su combinación (número de cabezas de ganado a ordeñar, volumen de leche esperado, capacidad instalada y tecnificación de las salas, calificación del personal a cargo), debiera realizarse en el menor tiempo posible para garantizar eficiencia y lograr la rentabilidad esperada. Por lo mismo, el proceso completo de ordeña para cada uno de los ciclos es muy intensivo.

A la acción de extracción de leche propiamente tal, son sumadas otras actividades que, como fue descrito, forman parte de la rutina de ordeño. Estas actividades incluyen una fase de preparación del proceso y de conclusión del mismo, de modo de dejar el espacio de trabajo acondicionado para el inicio de la siguiente ordeña. De acuerdo a cálculos hechos por empleadores y trabajadores, este conjunto de tareas sumaría, sin mucho esfuerzo, ocho horas para las dos ordeñas diarias.

El Dictamen Ordinario N° 2792/135 del 05.05.1995, de la Dirección del Trabajo, estipula conforme a derecho la *jornada fraccionada o partida*<sup>182</sup> para los trabajadores de ordeña, atendida la especial característica de la actividad desempeñada cuya labor debe ser realizada en dos momentos del día, coincidentemente con las dos ordeñas diarias que técnicamente ejecutan los predios lecheros de la región.

*Establece que “se originan dos jornadas distintas, mediando entre cada una de ellas, entre el término de una y el inicio de la siguiente, un período prolongado de cinco horas y media, que no puede ser considerado que el trabajador se encuentra a disposición del empleador, ni cumpliendo descanso causado por el esfuerzo laboral o para colación, sino que no constituye período trabajado ni tampoco descanso, atendida la especial naturaleza de la actividad desempeñada, que por exigencias técnicas se efectúa en dos períodos separados del día”.*

*Consecuentemente, “en dicho período no se configura entre las partes el elemento de subordinación y dependencia pues cesa todo acto de disposición originado en el contrato de trabajo” (...). “El establecimiento o faena por la naturaleza o características de su actividad, paraliza en cuanto tal, generándose por esa causa un tiempo no vinculante entre las partes”.*

---

182 Hace referencia, específicamente, a una jornada que va desde las 5.30 a 9.30 horas y de 15 a 19 horas.

Los entrevistados, representantes tanto de los agricultores como de los trabajadores, reconocen que en las salas de ordeña, difícilmente, las jornadas laborales pueden ajustarse a la fórmula señalada, salvo casos excepcionales, referidos a predios grandes que cuentan con un equipo de ordeñadores numéricamente amplio. Dada la difusión en las lecherías de la modalidad de polifuncionalidad de las tareas, lo que efectivamente ocurre es que, mayoritariamente, los trabajadores continúan prestando servicios, laborando para el predio el tiempo que media en la jornada partida.

Sobre este tema, dirigentes sindicales entrevistados plantean: *“De acuerdo al dictamen, entre ordeña y ordeña el trabajador debería tener un descanso; pero si, por ejemplo, su faena concluyó a las 7 de la mañana con la primera ordeña, va a tomar desayuno a su casa (residencia en el predio) y vuelve a las 8 de la mañana a ejecutar faenas distintas. Al mediodía almuerza en casa y vuelve a realizar los preparativos para la segunda ordeña. Vale decir, permanece a disposición del empleador de manera continua, desde los preparativos de la primera ordeña hasta la conclusión de la segunda ordeña, lo que suma una jornada horaria de, aproximadamente, 12 a 14 horas diarias”.*

Otro dictamen de la Dirección del Trabajo, Ordinario N° 4429/172 del 15.10.2004<sup>183</sup>, describe el tipo de jornada de trabajo que predomina en los predios lecheros, la cual –de acuerdo a testimonios de los entrevistados– se ajusta a la realidad referida por los dirigentes sindicales y que, además, los empleadores reconocen como auténtica: *“Las actividades básicas de los ordeñadores o lecheros consisten en limpieza de las ubres, pre-dipping (lavado con yodo), detección de mastitis clínica, instalación de ventosas y ordeña. Las desempeñan en dos ciclos de ordeña de, aproximadamente, 12 horas (...), cumpliendo una jornada de trabajo desde las 03:30 de la mañana hasta las 7:00, de 9:00 a 12:00 en labores de limpieza y raspado y lavado de pisos y a partir de las 14:00 horas para comenzar el arreo y ordeña hasta las 19:00 horas, terminando con el lavado de equipos. Si el ordeñador detecta la existencia de mastitis clínica, que algún animal ha ingerido cuerpos extraños o que cojea, debe informar al administrador o sub-administrador, quien decidirá si se integra en el grupo de ordeña del siguiente ciclo o es llevado a tratamiento”.*

---

183 Se pronuncia acerca del personal que ordeña en el sentido de que *“no pueden ser excluidos de la limitación de la jornada ordinaria de trabajo, en conformidad a la norma contenida en el inciso 2° del artículo 22 del Código del Trabajo, dado que tienen fiscalización superior inmediata de los servicios prestados por personas de mayor rango o jerarquía dentro de la empresa o establecimiento”.*

La condición de los ordeñadores residentes en los predios implicaría mantener su disponibilidad a ser convocados frente a requerimientos productivos lo que, en dichos casos, ampliaría sus jornadas laborales. De acuerdo a lo señalado por trabajadores entrevistados, estas situaciones serían de ocurrencia bastante regular, sobre todo, en las lecherías medianas y pequeñas, en donde la dotación de personal es reducida, no existe una real especialización de cargos ni muchas posibilidades de generar reemplazos o relevos.

Consecuente con lo expuesto, empleadores y trabajadores reconocen el uso extendido y habitual de sobretiempo de trabajo, especialmente en las lecherías medianas<sup>184</sup>. A pesar de las limitaciones que la norma establece, los ordeñadores ejecutan de manera regular horas extraordinarias. Parte de la jornada laboral de 12 a 14 horas diarias de duración sería imputada a horas extras. Los empleadores insisten en que la jornada ordinaria de trabajo debe extenderse, por la imperiosa necesidad de cumplir con las tareas productivas.

Sobre esta materia, algunos agricultores entrevistados son enfáticos *“no hay ningún campo que pueda funcionar si los trabajadores no están dispuestos a hacer horas extraordinarias”*; sin embargo, se hace referencia no solo a aquellas horas dentro de lo legalmente permitido (un máximo de dos por día)<sup>185</sup>, sino también reconocen que *“de repente hay que extralimitarse”*.

En las lecherías, entonces, el tiempo dedicado al trabajo es, en la práctica, considerablemente mayor a la jornada de trabajo pactada como ordinaria. El sobretiempo es utilizado como recurso permanente para cubrir las labores que no es posible realizar en el tiempo regular<sup>186</sup>. De este modo, la flexibilidad de la jornada de trabajo está asociada a la prolongación del tiempo diario de trabajo.

---

184 En las lecherías pequeñas, normalmente esto no sucede y, si ocurriera, sería compensado con algún descanso. Las lecherías grandes cuentan con una dotación de personal suficiente que les permitiría una organización de la producción sin recurrir demasiado a esta alternativa.

185 El artículo 31 del Código del Trabajo establece que *“en las faenas que, por su naturaleza no perjudiquen la salud del trabajador, podrán pactarse horas extraordinarias hasta un máximo de dos por día, las que deben pagarse con recargo”*.

186 Hay también costos productivos que llevan a adecuar las jornadas de trabajo. Es el caso del consumo de energía eléctrica. El tarifado varía según las horas del día y las épocas del año (entre el 1 de abril y el 30 de septiembre es más cara). Por un tema de rentabilidad, las salas de ordeño procuran ajustarse en sus operaciones a los horarios de menor consumo.

Según lo observado en los predios lecheros ocurrirían en esta materia irregularidades o vulneraciones a la norma laboral. Los agricultores reconocen que sus trabajadores ejecutan horas extraordinarias para labores de rutina<sup>187</sup> y que, cada tres meses, deben renovar los pactos escritos mencionando diferentes tareas para, de ese modo, cumplir administrativamente con lo que determina la ley<sup>188</sup>.

Según señalaron en las entrevistas, consideran que este procedimiento es innecesario. A su juicio, *“bastaría con establecerlo al momento de la firma del contrato individual de trabajo, porque ese es el momento de clarificar las exigencias del empleo”*. Argumentan que los predios del sur de Chile viven situaciones climáticas habituales que ameritan que los trabajadores sean convocados para apoyar el desarrollo de distintas faenas, por ejemplo: *“si hay amenaza de lluvia y están los fardos regados en la pampa, el tractorista tiene que trabajar. O si está por llover y se están cosechando granos, el trabajador tiene que trabajar la noche entera... y junto al operario también lo hace el patrón... todos”*.

Señalan que si por ley, los ordeñadores, eventualmente, pueden trabajar con otro empleador en sus horas libres, y en dicho caso, la norma no hace cuestión –lo que podría ser considerado un contrasentido desde el espíritu protector de la norma– no comprenden por qué no puedan trabajar horas extras ‘extendidas’ para el mismo empleador.

Las entrevistas permitieron detectar también varios problemas relacionados con el cálculo y registro de las horas extraordinarias, algunos de los cuales no solo fueron reafirmados por dirigentes sindicales, sino también por algunos encargados de remuneraciones de los predios.

Fue observado que el sistema de registro de asistencia más utilizado en los campos lecheros es el libro<sup>189</sup> el que, si bien consigna las horas de llegada y salida del trabajador para cada día laboral, es llenado por la empresa, ajustándolo según la exigencia legal, para que no quede en evidencia la sobreexposición de los trabajadores a las horas extraordinarias.

---

187 El artículo 32 del Código del Trabajo establece que *“las horas extraordinarias sólo podrán pactarse para atender necesidades o situaciones temporales de la empresa. Los pactos deben constar por escrito y tener una vigencia transitoria no superior a tres meses, pudiendo renovarse por acuerdo de las partes”*.

188 Por ejemplo, el ordeñador tiene adscritas tareas de tractorista, limpiador de canaletas, etcétera.

189 Lo conocen como *libro de tarja*. En las lecherías pequeñas que ocupan como máximo un trabajador, no ocuparían ningún tipo de registro.

Existen faltas en el cómputo del inicio y término de la jornada de trabajo y no se registran de manera correcta las horas ordinarias y extraordinarias efectivas laboradas.

Ello incide en que en las liquidaciones de remuneraciones, al monto percibido por exceso (más allá de las dos horas extras diarias), le sea atribuido otro concepto, por ejemplo, bono de rodeo, de atenciones podales, etcétera. A menudo, las horas extraordinarias no serían pagadas, tampoco, según dichos de dirigentes sindicales, con el recargo del 50% sobre el sueldo convenido que estipula la ley<sup>190</sup>, afectando con ello la remuneración final del trabajador.

Por último, los trabajadores firman el registro de asistencia una vez al mes, al momento de cobrar la remuneración, por lo que no tienen más alternativa que aprobarlo, pues ello está *'amarrado'* al pago del salario mensual.

Los dirigentes sindicales indican que *"los trabajadores tienen más que claras estas 'ilegalidades'; sin embargo, las aceptan para no afectar su ingreso. Si las denuncian ponen en riesgo su empleo"*.

En torno a las horas extraordinarias, el estudio detectó una cierta complicidad entre las partes<sup>191</sup>: algunos trabajadores las necesitan para complementar sus sueldos<sup>192</sup> y los empleadores las prefieren a nuevas contrataciones con nuevas cargas sociales.

Esta realidad llama la atención sobre la norma laboral que aparece como meramente enunciativa, no por ser rígida sino por la resistencia empleadora a respetarla, a veces con la anuencia de los trabajadores, derivada de una estructura salarial a trato, que apuesta a la intensidad y extensión de las jornadas.

El uso extendido del sobretiempo de trabajo formaría parte de una estrategia empresarial de ahorro o reducción de costos, que busca incrementar la intensidad

---

190 El artículo 32 del Código del Trabajo, inciso 3º, estipula *"las horas extraordinarias se pagarán con un recargo del cincuenta por ciento sobre el sueldo convenido para la jornada ordinaria y deberán liquidarse y pagarse conjuntamente con las remuneraciones ordinarias del respectivo periodo"*.

191 Un entrevistado hizo mención a un verdadero *"acuerdo de ilegalidad"*.

192 Argumentan que a muchos les *"alcanza justo"* o que *"tienen dificultades"*, derivadas, principalmente, de situaciones de endeudamiento.

del trabajo, disponiendo al máximo del recurso humano para aumentar o mantener la producción con el mismo número de trabajadores y, en algunos casos, intentando incluso reducirlos<sup>193</sup>.

La contrapartida a esta posición estaría en lo que podría definirse como interés colectivo. Tendría más sentido abrir oportunidades de empleo para que miembros de la comunidad, y/o de las unidades familiares de los propios trabajadores, puedan ocuparse, obtener un ingreso y/o aumentar el ingreso familiar. Con ello podría superarse la distribución de facto del tiempo de trabajo que hoy permanece, que quita a unos el tiempo necesario para vivir y a los otros no les brinda la posibilidad de un empleo.

Este fue un tema consultado a los agricultores y explicado por ellos con varios argumentos entrecruzados que muestran las dificultades objetivas existentes para ampliar el equipo humano y organizar las tareas, de un modo tal que descompriman el trabajo intenso y extenso que realizan los ordeñadores: una de ellas tiene que ver con el mercado laboral y la escasez evidente de mano de obra de reemplazo calificada; otra, dice relación con los inconvenientes que acarrearán a la producción y a la organización del proceso de trabajo los reemplazos de mano de obra, cuando son posibles de realizar; y finalmente, las limitaciones en la infraestructura predial, relacionadas, principalmente, con el número de viviendas disponibles para posibilitar la residencia permanente de un número mayor de trabajadores.

En el trasfondo de las argumentaciones frente a estas situaciones objetivas, que no son desconocidas, es posible observar una lógica de corto plazo, orientada a –como lo recomendaba un técnico citado– reducir al máximo el costo en mano de obra para ser eficientes y conseguir mayor rentabilidad. Esto se contrapone a otra lógica, que podría proponer una política pública que buscara amplificar la capacitación y calificación de las personas, para que cumplan de mejor forma en sus puestos de trabajo y, por esa vía, aumentar la productividad laboral. Ello permitiría alcanzar un pleno empleo en puestos de calidad que procuren no solo y, exclusivamente, incentivos económicos, sino también logros personales.

---

193 El relato del jefe de una lechería señaló la aplicación de este criterio en la unidad productiva a su cargo.

Por razones culturales, en la mayoría de los países, el día domingo es considerado un día preferentemente de descanso y/o de recreación, ligado a la vida de familia y así lo ha recogido la legislación laboral. Sin embargo, hay excepciones. En conformidad con el artículo 35 del Código del Trabajo, los días domingo y aquellos que la ley declara festivos son de descanso *“salvo respecto de las actividades autorizadas por ley para trabajar en esos días”*<sup>194</sup>.

En el caso de las lecherías, tal como el estudio ha venido advirtiendo, la ejecución de sus procesos productivos de ordeña exige, debido al ciclo biológico animal, continuidad diaria durante los 365 días del año. Estas unidades productivas son además proveedoras de un insumo perecible y principal para la industria láctea, la que a partir de él elabora distintos productos, la mayoría de los cuales satisfacen el mercado interno.

Dado estos fundamentos, y en conformidad a lo dispuesto en el numeral 2 del inciso 1° del artículo 38 ya citado, según el cual *“la excepción para los trabajadores que se desempeñen en las explotaciones, labores o servicios que exijan continuidad por la naturaleza de sus procesos, por razones de carácter técnico, por las necesidades que satisfacen o para evitar notables perjuicios al interés público o de la industria”*, están legalmente exceptuadas del descanso dominical, pudiendo distribuir la jornada normal de trabajo de su personal ordeñador, en forma que incluya los domingos y festivos. En este caso, es aplicada una modalidad flexible de utilización del tiempo de trabajo.

Las horas trabajadas por los ordeñadores en dichos días deben ser pagadas como extraordinarias, vale decir, con un incremento salarial mínimo por hora trabajada, equivalente a un 50% de la hora ordinaria de trabajo<sup>195</sup>.

No obstante lo anterior, la norma es taxativa en señalar que *“al menos dos de los días de descanso en el respectivo mes calendario deben necesariamente otorgarse en día*

---

194 Las actividades exceptuadas de descanso dominical están señaladas en el artículo 38 del Código del Trabajo.

195 Señala el artículo 38° del Código del Trabajo que *“Las horas trabajadas en dichos días se pagarán como extraordinarias siempre que excedan de la jornada ordinaria semanal”*

*domingo*<sup>196</sup>; y que se debe “otorgar un día de descanso a la semana en compensación a las actividades desarrolladas en día domingo, y otro por cada festivo que los trabajadores debieron prestar servicios”<sup>197</sup>.

Los productores lecheros observan la dificultad de compatibilizar los requerimientos de la producción con lo que plantea la norma laboral, como derechos de los trabajadores en materia de descansos en día domingo y festivos.

Las posibilidades de organizar ajustes horarios dependen en gran medida de la carga laboral diaria en la sala de ordeña y del número de integrantes del equipo de ordeñadores. En los casos en que la sala cuenta con un grupo de trabajo de al menos tres personas, es posible generar turnos o rotaciones que permitan el descanso en día domingo de un trabajador cada semana, permaneciendo los otros en sus labores, sin paralizar el proceso.

Sin embargo, de acuerdo a lo consignado, lo más frecuente es la operación de los procesos con equipos de dos ordeñadores. Con un equipo numéricamente tan estrecho es impracticable otorgar en plenitud el beneficio legal.

Así, según información proporcionada por entrevistados (agricultores y trabajadores), usualmente, solo un domingo al mes es concedido como descanso y compensan el otro con un día libre en la semana<sup>198</sup>. La situación es más complicada en meses del año calendario en que hay un volumen importante de días festivos<sup>199</sup>.

---

196 La Dirección del Trabajo, mediante el Dictamen Ordinario N° 3810/076 de 23.09.2011, exceptúa también de otorgar en día domingo al menos dos de los días de descanso en el respectivo mes calendario, a una empresa lechera (Escuela Agrícola de Coyhaique (región de Aysén), de la Corporación Educacional de la Sociedad Nacional de Agricultura, solicitante del pronunciamiento) cuyos trabajadores realicen “obras o labores que por su naturaleza no puedan ejecutarse sino en estaciones o períodos determinados” (número 3 del inciso 1º, Artículo 38 del Código del Trabajo). El dictamen hace específica mención al personal de lechería que labora en ordeña durante el período septiembre a abril de cada año, labor que por razones climáticas de la zona en referencia, solo es posible ejecutar dentro de este lapso. El informe del fiscalizador a cargo indica que ordeñan una sola vez al día y no cuentan con tecnología para ejecutar la función. En los meses de invierno, el ganado no es ordeñado.

197 Artículo 38 del Código del Trabajo, inciso 3º. Ver también el Dictamen Ordinario 2219/126 de 11.07.2002.

198 Esta posibilidad está contemplada en el Dictamen Ordinario 2219/126 del 11.07.2002 de la Dirección del Trabajo.

199 Por ejemplo, el caso del mes de septiembre: los ordeñadores tendrían derecho a alrededor de ocho días libres (entre domingos y festivos).

Los trabajadores entrevistados señalan que, con el sobretiempo en domingo y festivos, aumenta notablemente la contabilización de horas extraordinarias mensuales, situación que, como fue posible observar en terreno, no siempre es correctamente registrada. Consecuentemente, no quedan reflejadas de modo adecuado en el cálculo del pago correspondiente. De hecho, reiteran, no siempre son canceladas con respeto al recargo del 50% de la hora ordinaria de trabajo.

Nuevamente, en relación con esta materia, el telón de fondo es la lógica de reducir costos de producción. La alternativa es ampliar la dotación de personal, pero el factor escasez de mano de obra calificada para el cargo emerge como el justificativo más utilizado para explicar la dificultad para contratar a nuevos trabajadores.

La alternativa de reemplazos temporales vía dotación de trabajadores externos o de relevos vía trabajadores propios, que puedan ser traspasados desde funciones prediales a funciones de ordeñador, tampoco es considerada una buena solución. Al respecto, un agricultor entrevistado indicó: *“la ordeña no se puede suspender y habría que tener un ejército de reemplazantes para cumplir con la ley, situación que no es viable”*.

Empleadores y trabajadores entrevistados coinciden en que, si fuera factible dicha solución, acarrearía más perjuicios que beneficios: *“no se puede contratar como reemplazante a una persona que no tenga igual entrenamiento que el ordeñador regular, pues se incrementa el riesgo de afectar el sistema de trabajo, la calidad del producto, el precio pagado por la industria y el bono de leche (uno de los componentes variables de la remuneración) que percibe el ordeñador y que debe ser repartido en porcentajes similares entre todos los ordeñadores, incluyendo los reemplazantes en su derecho proporcional”*.

El relato de los productores acerca de las experiencias negativas con los reemplazantes –propias y de los pares– permiten identificar una situación muy compleja. Entre los principales problemas que pueden generar estos trabajadores destacan la aplicación de una mala rutina de ordeña<sup>200</sup>, el manejo higiénico deficiente<sup>201</sup>, el

---

200 Puede producir mastitis en la vaca.

201 Puede derivar en la producción de colonias.

maltrato animal<sup>202</sup>, el desconocimiento y/o mal diagnóstico del estado de salud del ganado<sup>203</sup>, la desinformación de los tratamientos a enfermedades necesarios de aplicar<sup>204</sup>.

Insisten en que es fundamental resguardar la calidad de la leche: *“la leche chilena es ‘top’ a nivel mundial (en higiene y composición nutritiva), prácticamente no es manipulada por el ser humano, pues de la ordeña pasa directo a un estanque, al enfriador y al camión cisterna. Cuando llega a la planta ha estado tres o cuatro horas en cadena de frío, ello redundando en el precio y en los bonos que paga la industria”.*

Los trabajadores concuerdan con los argumentos de los empleadores: no aceptan a los reemplazantes, principalmente, a los externos: consideran que pueden alterar los procesos de trabajo regulares en sala y, con ello, afectar el producto.

Reconocen que es difícil gozar de los beneficios que les concede la ley en materia de descansos en domingos y festivos, se sienten sobre exigidos y fatigados, en tanto estas horas de trabajo son adicionadas a la ya extenuante semana laboral.

Sin embargo, uno de los fundamentos, que pareciera tener más peso en el cuestionamiento a los reemplazos, es el imperativo de compartir con dicho personal el derecho al incentivo de bono de leche, que, como se verá más adelante, representa un porcentaje muy elevado de la remuneración. Así, queda instalada una situación un tanto perversa para la calidad de trabajo y de vida de los ordeñadores, pues implica rechazar descanso y tiempo libre por más remuneración. Ello sintoniza con los intereses de los empleadores y facilita la permanencia de una lógica del uso flexible del tiempo, impuesto por las necesidades de la producción y de la empresa.

Otro argumento esgrimido para no contratar nuevos ordeñadores o reemplazantes, es que los ordeñadores regulares, por residir en el predio, permanecen allí, en general, en domingo y festivos. Entre otros, las distancias desde y hacia los centros urbanos, las

---

202 Las vacas son muy sensibles: si huelen a una persona extraña o sienten un trato distinto, se intranquilizan y ello puede afectar la producción. La simbiosis ordeñador-vaca es mencionada como un factor importante en la rutina.

203 Vacas recién paridas que generan calostro, hembras en celo, animales enfermos, vacas cojas, etcétera.

204 Uso de antibióticos u otros medicamentos.

dificultades para desplazarse, y el clima, serían factores que dificultan su goce pleno de días libres y favorecen su disposición a asumir la tarea de ordeño en domingo y festivos, a cambio de una mayor remuneración o pago extraordinario.

Las lecherías grandes, que cuentan con más de una sala de ordeña, que operan con un equipo de trabajadores numeroso, estarían eximidas de estas consideraciones. Allí existe la posibilidad real y, de hecho, la información recogida sugiere que así ocurre, de organizar los tiempos de trabajo en domingo y festivos, reestructurando internamente los equipos de trabajo, garantizando el descanso de los trabajadores.

En algunos casos estos predios operan con pacto de jornada bisemanal que consiste en un esquema de trabajo seguido durante dos semanas, al cabo del cual son otorgados los días de descanso compensatorio de los días domingo o festivos que hayan tenido lugar en dicho período bisemanal, aumentados en uno<sup>205</sup>.

La aplicación de la jornada bisemanal permitiría a las empresas ajustar los descansos lo que, de paso, resguarda la seguridad laboral del trabajador, reduciendo riesgos de accidentes por cansancio, y mantener su rendimiento productivo, cuidando la calidad de la leche. El argumento de un encargado de Recursos Humanos de varios predios lecheros es que por esta vía los trabajadores sí tienen la posibilidad de contar con tiempo y descanso efectivo para dedicarse a actividades de interés personal fuera del predio (visitas a familiares en otras localidades, realizar trámites que demandan traslados y días de dedicación, etcétera).

Uno de los requerimientos centrales para utilizar la jornada bisemanal es que la prestación de servicios sea efectuada en lugares apartados de centros urbanos y que impida al trabajador, por razones de distancia geográfica, trasladarse diariamente a su residencia, debiendo pernoctar en su lugar de trabajo.

---

205 El artículo 39 del Código del Trabajo estipula que *“en los casos en que la prestación de servicios deba efectuarse en lugares apartados de centros urbanos, las partes podrán pactar jornada ordinaria de trabajo de hasta dos semanas ininterrumpidas, al término de las cuales deberán otorgarse los días de descanso compensatorios en los días domingo o festivos que hayan tenido lugar en dicho periodo bisemanal, aumentados en uno”*.

De este modo, no sería posible involucrar a los ordeñadores residentes permanentes en los predios lecheros; sin embargo, entrevistados que aportaron información al estudio y que forman parte de dos empresas distintas, indicaron que en sus predios es aplicada a todos los ordeñadores, independientemente de que pernocten o residan en el lugar de trabajo. La fórmula ocupada es la de 12x3. En uno de los casos, ello encuentra sustento en la existencia de un antiguo acuerdo firmado entre sindicato y empresa y que ha permanecido a través del tiempo, a pesar de los cambios en la propiedad y administración del predio.

La carga de trabajo en las lecherías cambia de modo estacional. En los meses de primavera-verano aumenta la extracción de leche, mientras que en otoño-invierno se reduce. Hay también períodos de partos (aproximadamente julio y noviembre) que modifican los ciclos regulares de trabajo y que elevan la demanda laboral.

El Código del Trabajo, en forma especial, permite alterar la duración y distribución de la jornada y utilizar intensamente el trabajo contratado, conforme a los ciclos y flujos estacionales de producción. Otorga la posibilidad de variar la jornada de trabajo, dentro del promedio anual, la que no debe exceder de ocho horas diarias, ni de 45 horas semanales, pudiendo sobrepasarse este límite en períodos de alta y compensarse en los períodos de baja, teniendo en cuenta las cargas de trabajo diferenciadas, según las condiciones estacionales de producción<sup>206</sup>.

En el trabajo de campo, solo fue verificada la decisión por parte de una gran empresa lechera de estudiar la utilización de esta fórmula. Según el criterio expresado por la persona informante, la decisión permitiría responder a las necesidades de la empresa, cumplir plenamente con los contenidos de la norma laboral en materia de jornadas y descansos, respetar los derechos de los trabajadores, lograr horarios colectivos más estándares y homogéneos entre trabajadores.

---

206 El artículo 88 dice relación con características regionales, condiciones climáticas y demás circunstancias propias de la actividad agrícola. Estipula que *“las normas sobre limitación de la jornada de trabajo que se establecen en otras disposiciones de este Código, se aplicarán a los trabajadores agrícolas a que se refiere este capítulo, con las modalidades que señale el reglamento, de acuerdo a las características de la zona o región, condiciones climáticas y demás circunstancias propias de la agricultura”* (...). *“El reglamento deberá considerar las modalidades que, dentro de un promedio anual que no exceda de ocho horas diarias permitan la variación diaria o semanal, según alguna de las causas a que se hace referencia en el inciso precedente. Asimismo, señalará la forma y procedencia del pago de las horas extraordinarias con el respectivo recargo legal”*.

Finalmente, en materia de descansos, corresponde hacer un par de alcances en relación con aquellos que se efectúan dentro de la jornada de trabajo y entre jornadas<sup>207</sup>.

En relación con los descansos de los ordeñadores dentro de la jornada, la Dirección del Trabajo emitió un dictamen<sup>208</sup> en el que estipula que, atendida la especial característica de la actividad que desempeñan los ordeñadores en jornada fraccionada de trabajo, la cual genera un tiempo no vinculante entre las partes, *“no resulta exigible la interrupción de la jornada ordinaria por razones de descanso y colación del trabajador”*<sup>209</sup>.

La situación real de los predios es que, en general, la jornada fraccionada no se aplica, y que debido a la polifuncionalidad, entre cada ordeña los trabajadores realizan una variedad de actividades. De este modo, en la práctica hacen uso del tiempo de colación, el que ejecutan en sus lugares de residencia en el mismo predio.

En lo relativo al tiempo de descanso entre jornadas, de acuerdo a lo señalado por trabajadores entrevistados, este no siempre es suficiente. El trabajo regular de los ordeñadores ocurre durante 12 horas o 14 horas, lo que no les permitiría recuperarse. Ello aun cuando la norma laboral establece que *“entre una jornada efectiva y otra, debe existir un espacio de tiempo destinado al reposo, cuya duración debe ser equivalente, por lo menos, al período laborado”*<sup>210</sup>.

La significativa incidencia de horas extraordinarias atenta contra la efectividad del descanso. Así, el tiempo libre del que dispone un ordeñador puede llegar a ser inferior al que transcurre entre el término formal de la jornada diaria y el inicio de la siguiente.

---

207 El artículo 34 del Código del Trabajo establece que: *“La jornada de trabajo se dividirá en dos partes, dejándose entre ellas, a lo menos, el tiempo de media hora para la colación. Este período intermedio no se considerará trabajado para computar la duración de la jornada diaria.*

208 Dictamen Ordinario N° 2792/135 del 05.05.1995 de la Dirección del Trabajo.

209 Referido al artículo 34 del Código del Trabajo ya señalado.

210 Dictamen N° 220 de 24.01.83 de la Dirección del Trabajo.

Entrevistados consignan casos extremos: *“entre un día y otro, el ordeñador puede lograr descansar cuatro horas. Se va a las 20 horas a su casa, come y se acuesta a las 22 horas, a las 2 de la madrugada ya se está levantado”*.

El sistema de trabajo que incluye horario nocturno (parcial en el caso de muchos ordeñadores) es un asunto importante de tener en cuenta y de evaluar frente a la calidad de sus descansos. Los cambios en los ciclos de vigilia y sueño pueden tener costos biológicos en los ordeñadores, más allá de los efectos sobre la vida personal, familiar y social de los involucrados.

Los distintos entrevistados señalaron que el feriado anual de quince días hábiles es respetado, con pago de remuneración íntegra, al que tienen derecho los trabajadores con más de un año de servicio<sup>211</sup>.

Utilizan distintas fórmulas para su otorgamiento: dar cuando el trabajador cumple el año de servicio, independientemente, del mes en que ello ocurra; otorgar, preferentemente, en invierno (mayo-junio) porque es un momento en que baja la producción; conceder en los meses de verano, porque ese es un tiempo donde existe la posibilidad de contratar estudiantes de escuelas agrícolas como reemplazantes; dar una semana en verano y otra en invierno.

En el caso particular de los ordeñadores que residen en el predio, es preciso hacer notar que la superposición del lugar de trabajo con el espacio para vivir, genera una situación muy particular: el trabajador debe dejar su vivienda para usufructuar de las vacaciones o las hace efectivas al interior del mismo establecimiento.

A pesar de que, respecto de los tiempos de trabajo, duración de las jornadas laborales y descansos, en los predios lecheros son apreciables situaciones evidentes de incumplimiento a la norma laboral, agricultores y trabajadores coinciden en que existe poca conflictividad laboral, medida esta en la cantidad de denuncias por vulneración de derechos presentadas ante las Inspecciones del Trabajo.

---

211 El artículo 67 del Código del Trabajo indica *“los trabajadores con más de un año de servicio tendrán derecho a un feriado anual de quince días hábiles, con remuneración íntegra”*.

Los dirigentes sindicales entrevistados dicen que ello ocurre por el desconocimiento de los trabajadores de sus derechos y de los procedimientos administrativos para realizar las denuncias, como también por las dificultades relacionadas con la situación de ruralidad (distancia de la ciudad, problemas de traslado).

Por su parte, el registro de la Unidad de Atención de Público de la Inspección Provincial del Trabajo de Osorno permite confirmar que las materias relacionadas con jornada de trabajo son las más consultadas por los ordeñadores: exceso de jornada; no pago de horas extraordinarias<sup>212</sup>; problemas con el cálculo de la semana corrida; mal uso del registro de asistencia. Sin embargo, no siempre el trabajador formula la denuncia: *“El trabajador teme que lo finiquiten si denuncia a su empresario”*. Además, hay que tener en consideración que, por ejemplo, *“las normas sobre jornada se incumplen con la complicidad entre agricultores y operarios”*<sup>213</sup>.

En cambio, frente a situaciones de despido, sí formulan reclamos, los que, generalmente, son resueltos de forma expedita, de modo de lograr el término de la relación contractual. Un técnico entrevistado indicó que *“el empleador está dispuesto a compensar económicamente al trabajador para no entrar en problemas, porque saben que no cumplen todas las normas”*<sup>214</sup>.

## Sistema de remuneraciones

Los tiempos y duración de las jornadas de trabajo tienen un peso muy sustantivo en la forma de cálculo y monto final de las remuneraciones de los ordeñadores, de ahí la importancia de establecer la vinculación entre estas materias.

---

212 En ocasiones, el empleador adiciona un porcentaje al cálculo del bono de leche, dando por pagadas las horas extraordinarias.

213 Dichos de dirigentes sindicales.

214 Por ejemplo, recientemente el registro de multas de la Dirección del Trabajo consignó la fiscalización de una gran lechería de propiedad de inversionistas extranjeros, localizada en la región de Los Ríos, administrada por una empresa cuyos directivos fueron entrevistados en el marco de esta investigación. El reclamo del trabajador despedido permitió constatar infraccionalidad en materia de elementos de protección personal (ocho trabajadores afectados); deducciones indebidas de las remuneraciones (27 trabajadores afectados) y exhibición de documentación laboral (siete trabajadores afectados).

Las opiniones vertidas por agricultores y técnicos entrevistados coinciden en señalar que las remuneraciones de los ordeñadores son, en promedio, de un monto bastante elevado, considerando que, en general, cuentan solo con escolaridad básica; han adquirido su nivel de calificación, principalmente, en la práctica, más que por medio de capacitación formal; reciben, de manera casi siempre gratuita<sup>215</sup>, un conjunto de regalías (casa habitación, agua, energía eléctrica, leña, espacio para huerta, leche); y no efectúan gastos por concepto de traslados hacia y desde el lugar de trabajo.

Esto es aún más evidente, al comparar dichas remuneraciones con las de trabajadores rurales o urbanos con un perfil socio-laboral similar. Al respecto, Saavedra (2011)<sup>216</sup> indica: *“la calificación y escolaridad de quienes desempeñan el cargo de ordeñadores es, en general, baja, vale decir, si tuvieran que buscar empleos ‘urbanos’, sus opciones serían los de menor escala laboral (jornaleros, ayudantes de construcción, etcétera) que se remuneran con bajos salarios”*.

No obstante, factores tales como la escasez de mano de obra calificada y con habilidades para cumplir el cargo, sumado a las condiciones en que deben ejecutarlo (extensión de las jornadas, exigencia de trabajar en domingos y festivos, reducción de los tiempos de descanso, dificultad para conciliar el trabajo con la vida privada, entre otros factores) y el nivel de responsabilidad que tienen, para la obtención de un producto de calidad, podrían explicar la, relativamente, elevada remuneración que alcanzan los ordeñadores.

Agricultores coinciden en que *“hay escasez de ordeñadores calificados, eso sube el salario que se paga. Si se les sobredemanda en lo que están disponibles a hacer, se van del trabajo. Hay que tratarlos con guante blanco”*.

Hay que aclarar, sin embargo, que según los distintos informantes, los montos de las remuneraciones de los ordeñadores son bastante heterogéneos.

---

215 La norma laboral indica que *“la remuneración de los trabajadores agrícolas podrá estipularse en dinero y en regalías. En ningún caso podrá pactarse que el valor de las regalías exceda del cincuenta por ciento de la remuneración”* (artículo 91 del Código del Trabajo, incisos 1º y 2º). El mismo artículo (inciso 4º) señala que *“se entenderán por regalías el cerco, la ración de tierra, los talajes, la casa habitación higiénica y adecuada y otras retribuciones en especie a que el empleador se obligue para con el trabajador”*.

216 Saavedra, Manuel. *Op. cit.*

La participación porcentual de cada uno de sus componentes, y los montos finales resultantes, dependen del tamaño del predio, de la cantidad de cabezas de ganado para ordeño, del volumen de producción de leche y de la inserción de la lechería en el mercado lácteo y, cuando hay instrumento colectivo vigente, también es mencionado como un factor de diferenciación.

Reconocen, también, que la ejecución por parte de los ordeñadores de procesos de capacitación formal, eventualmente, podría mejorar sus ingresos, pero en definitiva ello depende del criterio del empleador.

Las remuneraciones mensuales de los ordeñadores están situadas en montos imponentes promedio, que van desde los \$300.000 y hasta \$600.000<sup>217</sup>. La obtención del umbral máximo promedio de ingreso mencionado (cercano a \$600.000) tendría su correlato en lo definido como un *“ordeñador muy bueno y calificado”*, que labora en lecherías muy competitivas, con volúmenes muy significativos de entrega de materia prima a plantas y correspondería a un monto que incluye un sesgo estacional, en general, más elevado en primavera-verano<sup>218</sup> y decreciente en otoño-invierno. Como fue mencionado, solo el informante de una empresa grande observó que entre los meses de julio y noviembre tienen organizados el 100% de los partos, debido a lo cual, en dicho período aumenta la carga de trabajo.

Pese a lo anterior, hay empresas medianas y grandes, también competitivas, que cancelan montos mensuales más bien cercanos a los \$400.000 a \$500.000 imponentes<sup>219</sup>, lo que correspondería a una cifra *“similar a las que perciben trabajadores especializados del sector y superaría hasta dos veces y media lo que gana otro trabajador del campo”*<sup>220</sup>. En los predios pequeños, en cambio, la cifra mensual más usual bordearía los \$300.000, imponentes.

---

217 Un agricultor indicó que un ordeñador recién contratado partiría ganando \$200.000 y aumentaría su remuneración progresivamente.

218 Por ejemplo, un grupo de lecherías administradas por una empresa consignó que entre septiembre y febrero producen el 63% de la leche del año, versus el 37% que se produciría en invierno. En primavera-verano las vacas llegan más limpias, lo que hace más rápida la ordeña, a diferencia del invierno que hay que dedicar más tiempo a su aseo.

219 En rango similar están ubicados los montos mencionados por un ingeniero agrónomo ligado al sector: *“además de los beneficios de vivienda y conexos, los ordeñadores perciben como remuneración rangos que van de \$300 a \$550 mil líquidos mensuales, dependiendo del tamaño de la lechería y de la estacionalidad propia de la producción”*. Saavedra, Manuel. *Op. cit.*

220 Opinión de dirigentes Fedeleche.

Un trabajador entrevistado destacó: *“es verdad que se puede ganar esa cifra, y que se puede alcanzar una importante capacidad de ahorro (en vivienda, traslado y otros), pero se debe considerar a qué nivel se trabaja”*, haciendo referencia a las jornadas extensas que, regularmente, laboran los ordeñadores, que doblan en por lo menos media jornada a la ordinaria de trabajo.

En terreno, solo fue posible conocer el caso de una empresa grande<sup>221</sup> en la que las remuneraciones de los ordeñadores, según el informante, estarían muy por sobre la media, alcanzando mensualmente los \$850.000 imponderables<sup>222</sup>.

Según cifras de la Encla 2011<sup>223</sup>, el 41,9% de los trabajadores de la rama de actividad Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura percibe entre \$172.000 y \$258.000 brutos; otro 24,8% alcanzaría entre los \$258.000 y \$344.000 y un 16,6% recibe entre \$344.000 y \$516.000.

Considerando los rangos de salario indicados por los entrevistados para los ordeñadores (\$300.000 y hasta \$600.000), estos exhibirían un posicionamiento ventajoso. Aquellos que alcanzan montos brutos superiores a \$516.000 y hasta \$860.000, solo corresponden al 5,2% de los trabajadores de empresas encuestadas de la rama.

Por su parte, la Asociación Chilena de Seguridad (2012)<sup>224</sup>, en su informe mensual de junio sobre comportamiento del empleo y las remuneraciones, situó los salarios promedio de las empresas de la rama de actividad Agricultura en \$313.145, lo cual se acerca al monto básico percibido por los ordeñadores. También en relación con estas cifras estarían mejor *rankeados*.

---

221 Corresponde a la única empresa agrícola que cuenta con la certificación de la Dirección del Trabajo de Buenas Prácticas Laborales; en el 2012 ocupó el puesto número 15 en el *ranking Great Place to Work* para empresas de entre 30 y 200 trabajadores; y está iniciando la aplicación de la ISO 9001.

222 El Diario Austral de Osorno (martes 8 de mayo 2012) sostiene que según estadísticas del Ministerio de Educación, las carreras de enseñanza técnico-profesional de nivel medio que tienen los mejores índices de empleabilidad y de sueldos más altos, en la región de Los Lagos, son las del sector agropecuario y señala que *“por ejemplo, un buen ordeñador puede ganar entre \$800 mil y un millón de pesos”*.

223 Encla 2011. Informe de resultados. Séptima Encuesta Laboral. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo. Diciembre 2012.

224 Asociación Chilena de Seguridad. Comportamiento del empleo y remuneraciones. Junio 2011-Junio 2012. Es elaborado sobre la base de una muestra que en el mes de junio de 2012 incluyó un total de 31.291 empresas, de ellas 4.600 (14,7%) integran la rama de actividad Agricultura.

La información proporcionada, para este estudio, por empleadores, y/o sus representantes, y por trabajadores, como también aquella contenida en liquidaciones de remuneraciones de ordeñadores, permitió constatar que los componentes salariales utilizados en los predios lecheros, principalmente medianos y grandes, son bastante homogéneos e incluyen una parte fija (sueldo base, asignación de ordeño, gratificación legal) y una parte variable (bono de calidad de leche, horas extraordinarias)<sup>225</sup>.

En cuanto a la composición de la remuneración, es observado que el sueldo base –concepto fijo– en algunos predios sería un poco más elevado que el ingreso mínimo mensual legal (IMM) y alcanzaría, aproximadamente, los \$200.000<sup>226</sup>, y podría superar esa cifra, dependiendo del campo o predio del que sea y del grado de responsabilidad que se asigna al trabajador.

En el caso de los predios pequeños, que contratan un ordeñador o algún apoyo ocasional, en general, se cancela, exclusivamente, el ingreso mínimo mensual o una proporción, sin otros beneficios.

También existe la asignación de ordeño diario, concepto fijo que perciben los ordeñadores, e incluye al personal al que se le asigna la responsabilidad de los activos e insumos de las salas de ordeña.

Del mismo modo, contempla el bono de calidad de leche, que percibe el personal ordeñador; tiene carácter permanente e incrementa de manera significativa la remuneración mensual, siendo su monto variable<sup>227</sup>. Influye en su cálculo el recuento de células somáticas, y de unidades formadoras de colonias, que es realizado para medir la calidad de la leche y asegurar de este modo el estándar de calidad del producto. Es calculado tomando como base el precio aceptado y pagado por la planta receptora, cancelado al trabajador en mes diferido, vale decir, una vez que la planta entrega los resultados de la recepción (volumen de leche aceptado, castigos, etcétera)<sup>228</sup>.

---

225 Remuneraciones variables son *“los tratos, comisiones, primas y otras que con arreglo al contrato de trabajo impliquen la posibilidad de que el resultado mensual total no sea constante entre uno y otro mes”* (artículo 71, inciso 3º Código del Trabajo).

226 A contar del 1º de julio de 2012, el IMM general alcanza \$193.000.

227 Este incentivo, al igual que el sobresueldo por concepto de horas extraordinarias también sería percibido por jefes de lechería y subadministradores (Vidal, 2010. *Op. cit.*).

228 Esta información es pública y es posible de chequear con el RUT del productor en la página web de la respectiva planta receptora.

Por este bono, denominado genéricamente *'de leche'*, los empleadores pagan, aproximadamente, \$1 a \$1,50 por litro ordeñado<sup>229</sup>, cifra que es repartida en porcentajes similares, entre los ordeñadores que participaron en la producción mensual.

Al respecto, agricultores señalan: *"la alta producción demanda mayor rigurosidad y las plantas elaboradoras pagan por ello. De este modo, es una meta común entre el ordeñador y el empresario tener leche de muy buena calidad (con bajas células somáticas)<sup>230</sup>; hay por tanto un acuerdo cooperativo tácito entre ambos"*.

Cualquier castigo que aplique la planta receptora por problemas de calidad del producto, disminuye el bono que percibe el trabajador. Por ello, en dichos de un agricultor, *"entre más leche saca o cosecha el ordeñador y entre más limpia e inocua sea esta leche, más gana"*.

Según cifras de la Encla 2011<sup>231</sup>, este tipo de incentivos por producción y/o productividad es bastante común en el sector Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura. De hecho, el 67,2% de las empresas encuestadas de la rama lo pagan, predominando por lejos el uso del incentivo individual (64,8% versus 24,4% del grupal)<sup>232</sup>.

La flexibilidad en las remuneraciones consiste, justamente, en condicionar los salarios a las variaciones de productividad individual, grupal y colectiva y a las presiones competitivas de costos ejercidas por el mercado. La forma como se construye el bono de leche, ejemplifica esto meridianamente. La cifra que adiciona a la remuneración es muy significativa –corresponde, aproximadamente, al 30% y más del monto total–, y por ello hay consenso en decir que es un incentivo económico real para el trabajador, que lo motiva altamente, no importándole incluso, que para su obtención deba extender la cantidad de horas de trabajo diario.

---

229 En el año 2011, el precio real promedio ponderado por litro de leche sin IVA pagado a los productores del país fue de \$190,83 (Odepa, 2011).

230 Es una medición indirecta de la salud de la glándula mamaria y por ende de la calidad de la leche. Un agricultor entrevistado señaló que, según este parámetro, la leche chilena sería de mejor calidad que la de Estados Unidos y Canadá y similar a la Suiza. Citó al CEO (Chief Executive Officer) de Nestlé, quien en la inauguración de una planta de la empresa en Osorno habría indicado *"Chile tiene la mejor materia prima del mundo"*.

231 Dirección del Trabajo. *Op. cit.*

232 El 10,8% restante lo cancela de manera general.

Es, entonces, un sistema de incremento salarial que premia los aumentos de producción y la intensificación de la jornada, en tanto la rutina de extracción de leche, para ser eficiente, debe ejecutarse en el menor tiempo posible.

Al respecto, agricultores entrevistados coinciden en que en períodos del año (primavera-verano) en que, usualmente, aumenta la carga laboral, los ordeñadores regulares prefieren asumirla aunque se extiendan sus horarios de trabajo, porque obtienen un mejor bono. Por lo mismo, y como ya fue dicho, no son partidarios de la contratación de personal adicional, pues el prorrateo del monto correspondiente a este ítem disminuiría su remuneración final.

*“Con los peaks estacionales (septiembre a marzo), el trabajador eleva su remuneración promedio. En siete meses, en puro bono, logra acumular una cifra importante y se programa para los meses bajos”<sup>233</sup>.*

Dirigentes sindicales entrevistados indican, sin embargo, que el cálculo del bono no siempre es claro, y que al trabajador le es difícil estimarlo correctamente y/o reclamarlo.

En cuanto a las horas extraordinarias, que constituyen otro componente variable de la remuneración, en las lecherías, principalmente medianas, en general, como ya detalló el acápite anterior, son ejecutadas una cantidad importante de horas laborales bajo dicho concepto.

Algunos trabajadores señalan varias falencias recurrentes en los predios que afectan la remuneración final de los trabajadores: cálculo incorrecto del número total de horas mensuales laboradas, registros poco transparentes, falta de pago con el recargo estipulado por ley.

Parte de la explicación a este fenómeno estaría en el tipo de registro ocupado en los predios (*libro de tarja*), en su forma de llenado y en la oportunidad o contexto en que

---

233 Opinión de dirigentes sindicales de una gran empresa. Allí estarían buscando traspasar bonos variables a sueldo base o equivalente, lo que contribuiría a estabilizar las remuneraciones. Los dirigentes sindicales expresan su disconformidad, pues el monto fijo resultante no recupera o está por debajo del monto variable que hoy obtienen.

esto es realizado. Los trabajadores nuevamente plantean no tener ningún control sobre dicho proceso.

*“[... los agricultores] quieren hacer aparecer como que el ordeñador trabajó diez horas y no las doce o catorce reales. En la liquidación aparece ganando un tremendo sueldo (\$500.000). Lo único que se ve es lo líquido a pagar, pero no cómo se compone la remuneración ni cómo se hace el cálculo final. Entonces si se compara un universitario con un ordeñador que no tiene estudios, el ordeñador aparece sobre pagado. Pero no se ve que trabajó 12 o 14 horas y que tuvo pocas horas para comer y dormir. No se considera tampoco el desgaste físico y el impacto en la salud”.*

Muchos agricultores entrevistados coinciden en este diagnóstico. Sin embargo, como ya se mencionó, argumentan que por exigencia legal deben hacer calzar en el libro el número de horas extras mensuales permitidas, registrándolas en conformidad.

Persiste entonces, para los trabajadores, la dificultad para verificar si las horas extras que exceden lo legalmente permitido son realmente canceladas, o si en dicho período de tiempo solo es cancelado el incentivo por bono de leche, como componente variable de la remuneración.

La gratificación, en general es pagada mensualmente en forma fija. Corresponde a un doceavo de 4,75 Ingresos Mínimos Mensuales (IMM), de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 50 del Código del Trabajo.

En algunos predios existen incentivos esporádicos (asignaciones, aguinaldos, bonos por trabajos específicos), pagados una vez al año. En un par de casos tiene que ver con la vigencia de instrumentos colectivos; sin embargo, son cuantitativamente escasos los sindicatos en las lecherías y, por tanto, son también pocos los procesos de negociación colectiva desarrollados.

El régimen salarial y la variabilidad de las remuneraciones obtenidas por los ordeñadores, claramente está vinculado, en la práctica, con una internalización en los trabajadores de que la retribución que obtengan depende de la cantidad de trabajo que puedan realizar durante la jornada y/o de la prolongación de su tiempo de trabajo, mediante la ejecución de tareas complementarias vía polivalencia. Así, los sistemas flexibles de remuneraciones conviven estrechamente con las modalidades flexibles de tiempos de trabajo.

El incremento salarial involucrado en los sistemas de remuneraciones variables, de uso habitual en las lecherías, opera como estímulo para la prolongación del tiempo de trabajo, como estilos organizacionales que funcionan permanentemente con horas extraordinarias para realizar la carga de trabajo asignada, sin aumentar la planta de trabajadores.

No es posible dejar de mencionar que es en el tema salarial donde la investigación advirtió, de manera contundente, la complicidad y los llamados por algunos *'acuerdos de ilegalidad'*, entre empleadores y trabajadores. Un dirigente sindical mencionó: *"si los ordeñadores trabajaran solo la jornada fraccionada y dos horas extras por día, con dos domingos libres al mes, ganarían \$250.000, ahí el trabajador sale para atrás, bajaría su sueldo de \$500.000 o más mensuales a \$250.000"*.

Distintas fuentes marcan el costo de la mano de obra, como uno de los elementos directos más relevantes en la producción lechera. En dicho contexto, algunos agricultores entrevistados mencionaron su insatisfacción con la marcha de la relación o vínculo que es posible establecer entre lo que califican *"elevadas remuneraciones de los trabajadores versus la escasa productividad laboral que existiría en el medio lechero"*<sup>234</sup>.

Vidal (2011)<sup>235</sup>, citando a varios autores, expresa: *"la eficiencia de la mano de obra (ratio entre costo de mano de obra y productividad atribuida al trabajo), estará en función de los distintos niveles de especialización, tipos de construcciones y equipos, tamaño del rebaño, habilidades individuales y experiencia de los trabajadores, uso de rutinas estandarizadas de trabajo y capacidad de gestión"*. Y continúa, *"para lograr que los integrantes de la empresa logren una conexión adecuada a este proceso de innovación, asegurando la calidad en el desarrollo del trabajo, se requiere, entre otras cosas, el desarrollo de competencias (técnicas, psicosociales y básicas) amparadas bajo el término administración del "recurso humano", que incluyen habilidades como autonomía, iniciativa, trabajo en equipo, flexibilidad para aprender, etcétera"*.

---

234 Indican que estudios internacionales evalúan al país entre el 30% más competitivo en el mundo en cuanto a producción de leche; pero en productividad laboral estaría muy bajo.

235 Vidal, Ricardo. *Op. cit.*

En síntesis, *“ser competente; supone un conjunto de conocimientos, capacidades, aptitudes que habilitan para ser efectivos y tener los comportamientos requeridos en el trabajo, por lo tanto las competencias están en función de quién las usa y para qué las usa, y deben estudiarse junto a los requerimientos del puesto de trabajo”*.

Deja claramente puesto el tema del lado de los empleadores. La concepción de productividad en la economía clásica –que tendía a destacar la optimización de los factores capital y trabajo en función solo de los costos– está siendo cuestionada. *“Las nuevas formas de organización de las empresas y de sus procesos de trabajo indican que la competitividad de las mismas depende no solo de los costos de los factores como capital y trabajo sino, y fundamentalmente, de las relaciones sociales que se establecen dentro de las firmas y de las firmas con su entorno”* (Novick, 2000)<sup>236</sup>.

---

236 Novick, Marta. *Op. cit.*







## V. Modificaciones a la regulación laboral: las propuestas de los empleadores y la opinión de los trabajadores



Siendo uno de los objetivos de esta investigación levantar las propuestas de cambio normativo que plantean los agricultores para la fase primaria de la producción láctea, el estudio constató que la idea de introducir ajustes a la norma laboral para adecuarla a la realidad productiva del sector es una inquietud que, de acuerdo a lo indicado por productores lecheros entrevistados como informantes calificados, existe desde hace más de una década.

Señalan: *“el sector vive una situación de excepción, enfrenta requerimientos productivos tendientes a aumentar su eficiencia, para competir de mejor modo en los mercados nacionales e internacionales, pero el marco regulatorio laboral no está adaptado para esta realidad”*. Ello conduciría a que solo un porcentaje reducido de agricultores logra cumplir con el mandato legal lo cual, reconocen, *“es motivo de preocupación”*.

Diversas instituciones públicas y privadas, relacionadas con la definición de políticas para el sector lácteo, se han pronunciado también a favor de flexibilizar la legislación laboral, con el fin de hacerla compatible con los requerimientos técnicos de los sistemas productivos primarios.

La Agenda de Innovación Láctea, en su capítulo referido a la agenda de trabajo público-privada para el período 2008-2018, identifica una matriz de estrategias para el factor crítico capital humano, señalando como componente la legislación laboral no adecuada a la realidad del sector lácteo primario y proponiendo implementar acciones orientadas a revisar la legislación laboral agrícola nacional e internacional, las recientes propuestas de reforma y organizar mesas de trabajo público/privadas; así como proponer una legislación laboral que considere las particularidades del sector lechero (Minagri/FIA, 2008)<sup>237</sup>.

El estudio de Invest Chile Corfo y Malberg Chile (2010)<sup>238</sup> establece, asimismo: *“la legislación laboral no considera acápite referidos a quienes ejecutan el trabajo de lechería y, específicamente, la labor de ordeña”*, planteándose como requerimiento la necesidad de *“adaptabilidad de la norma”*.

---

237 Minagri/FIA. *Op. cit.*

238 Invest Chile Corfo y Malberg Chile. *Op. cit.*

En un intento por profundizar en la demanda, como parte del proceso de investigación, fueron consultados los productores acerca de los fundamentos que justificarían la modificación de la norma laboral vigente y las propuestas de flexibilización que, a su juicio, ameritan.

El argumento central a favor de la reforma es que los rubros agropecuarios tienen especificidades derivadas del trabajo con el ciclo biológico de animales y plantas. *“No son como una fábrica que se abre y se cierra a determinada hora o se inicia y se termina la producción a decisión del productor”*<sup>239</sup>.

Los agricultores consideran que en Chile existe rigidez de las normas, sobre todo y principalmente, en materia de tiempos para el desempeño de las tareas. Observan la realidad de países con *‘cultura lechera’*, por ejemplo, Nueva Zelanda. Indican que allí, si bien los contratos son estipulados en un marco establecido por ley, el Estado no fija reglas en su contenido, es completamente flexible, de común acuerdo entre empleador y trabajador. Citan también el caso de Wisconsin, zona productora lechera de Estados Unidos: *“Los inmigrantes constituyen la principal fuerza laboral de la actividad, por lo mismo, las autoridades flexibilizaron las normas de contratación y empleo”*.

Proponen, entonces, que la institucionalidad laboral debiera estar disponible a revisar la situación y buscar caminos para avanzar hacia un sistema de acuerdos pactados de conveniencia de las partes. *“Si el trabajador quiere trabajar más y ganar más, debe poder hacerlo, estableciéndose en un contrato el trabajo a trato, la realización de horas extraordinarias y si no quiere, no se incluye”*.

Reconocen, sin embargo que en el ambiente existe la opinión de que los trabajadores estarían en desigualdad de condiciones para negociar; pero, según su apreciación, la escasez de mano de obra no permite imponer condiciones de trabajo abusivas porque, en dicho caso, los trabajadores simplemente no prestarían sus servicios.

Algunos agricultores entrevistados admiten, sin embargo, que la relación entre las partes es asimétrica, y que es un tema que hay que cuidar. Por ello proponen algo que denominan *‘flexibilidad controlada’*.

---

239 Opinión de dirigentes de Fedeleche.

Por su parte, los dirigentes sindicales consultados consideran que la demanda de los empleadores por mayor flexibilidad, principalmente, horaria, no corresponde, pues existiría con creces. Consideran que lo más probable es que dicha petición esté orientada a regularizar o legalizar un *modus operandi* que hoy es practicado y que transita completamente fuera del ámbito de la ley. Si bien reconocen que el Código del Trabajo, en muchas materias, puede no estar en sintonía con los tiempos, plantean que, actualmente, los ordeñadores trabajan 12 o 14 horas diarias, por lo tanto, más flexibilidad laboral sería muy grave para su seguridad y salud.

Insisten en que el escaso nivel de sindicalización de los trabajadores agrícolas<sup>240</sup> contribuye a hacer más difícil la reivindicación de derechos y el apoyo a los trabajadores vulnerados. Destacan que en las empresas en que existe sindicato han logrado avances en mejorar las condiciones laborales. Sin embargo, plantean que la gran masa está atomizada geográficamente y sin canales de comunicación. En dicho escenario, la posibilidad de constituir sindicatos interempresa es difícil y existe el agravante de que no tienen facultad para negociar. Los dirigentes sindicales concluyen que *“los agricultores están muy organizados, pero los trabajadores están desorganizados”*.

Las propuestas de flexibilización esbozadas por los productores lecheros, en el marco de la presente investigación, están orientadas en los sentidos siguientes<sup>241</sup>:

***Fraccionamiento o subdivisión de la jornada diaria de los ordeñadores (jornada partida):*** el dictamen de la Dirección del Trabajo sobre la materia define horarios específicos, referidos puntualmente al caso en consulta (5.30 a 9.30 horas y 15 a 19 horas). Si bien es imprescindible fraccionar la jornada para la ejecución de las labores de ordeña, estos horarios no necesariamente calzan con los que utilizan los productores de la región de Los Lagos y de otras regiones. Por ejemplo, en el caso de Los Lagos realizan dos ordeñas al día, pero entre las regiones de Valparaíso y Biobío, tres.

---

240 En la provincia de Osorno, hay cuatro sindicatos que afilian a trabajadores de lecherías: tres son de empresa (dos de ellos de una misma empresa) y uno interempresa. Hay también una federación de sindicatos que agrupa trabajadores agrícolas, trabajadores de la agroindustria y otras actividades afines.

241 También plantean la desburocratización de trámites administrativos de los organismos fiscalizadores del trabajo, y señalan que debería evaluarse la posibilidad de adecuar algunas exigencias en función de las distancias y los tiempos ocupados en el traslado desde y hacia los lugares en que están emplazados los predios, lo cual facilitaría la acción que pueden ejercer los propios trabajadores.

Sugieren que el fraccionamiento podría ser regulado por el productor en dos o más partes, en los horarios que al agricultor le convenga, respetando, obviamente, la jornada legal de los trabajadores. En la decisión de cómo fraccionar, están involucrados varios factores, por ejemplo, el número de animales a ordeñar, la forma como es organizado el sistema de trabajo, la tecnología o automatización existente para los procesos en la sala de ordeña, etcétera.

**Extender la jornada ordinaria de trabajo de ocho horas:** señalan que el trabajo en lechería requiere de una jornada más larga que la ordinaria legal vigente. En la actualidad, los requerimientos productivos exigen agregar, a las ocho horas de trabajo diario permitidas por la norma, otras dos como extraordinarias –las que son pagadas como tales– sumando un total de diez horas de trabajo al día. Sin embargo, en la práctica la situación no es extraordinaria, como lo mandata la ley, sino que es permanente, es lo regular. Sugieren entonces, que la norma incorpore esta realidad, extienda la jornada a diez horas y la nomine como ordinaria.

También hacen referencia a que en el campo hay un tema con los horarios estacionales (de invierno y verano) que tienen otras horas luz. No tendría sentido, por tanto, que fuera aplicada una regla anual, sino que debieran permitirse los ajustes horarios a las horas de luz día<sup>242</sup>.

**Acuerdo para ejecutar horas extraordinarias:** consideran que el trabajo de las lecherías requiere la ejecución de horas extraordinarias de manera permanente y no temporal. De ser ampliada la jornada ordinaria de trabajo de ocho horas, como está sugerido en el punto anterior, podría reducirse el número de horas extraordinarias que hoy son ejecutadas. En cualquier caso, consideran que siempre va a ser necesario recurrir a ellas y, argumentan, que no es pertinente tener que renovar el acuerdo cada tres meses. Plantean formularlo al momento de la firma del contrato individual de trabajo, porque es la instancia en que deben ser clarificadas las exigencias del empleo.

---

242 La norma actual permite esta posibilidad: artículo 88 del Código del Trabajo. Su texto está citado en pie de página 92, en el acápite anterior.

**Dos domingos libres al mes:** las lecherías deben cumplir con esta norma<sup>243</sup>. La propuesta es bajar la exigencia de dos domingos libres al mes a uno. Calculan que en el país hay 12.000 productores lecheros, de los cuales 10.000 tienen uno o dos ordeñadores: para cumplir con el mandato legal, deberían contratar más personal; pero la rentabilidad no da para ello. En las lecherías grandes hay más ordeñadores, lo que facilitaría la rotación.

En general, lo que ocurre es que es otorgado un domingo libre al mes y el otro en día de semana. Reiteran los proponentes que hay problemas con los relevos o reemplazos de personal de salas de ordeña. Los ordeñadores regulares conocen el comportamiento animal, saben el estado en el que está (recién paridas, con alguna enfermedad, usando antibiótico, etcétera), se da una relación animal-ordeñador que es muy importante, manejan el sistema de trabajo de la lechería. Los reemplazantes, en cambio, no tienen esta información, lo que puede generar graves problemas, principalmente, para la calidad del insumo.

**Anualización de la jornada de trabajo:** proponen pactar entre las partes jornadas u horas anuales de trabajo<sup>244</sup>. Esta fórmula operaría en Nueva Zelanda, aun cuando allí la forma de organizar el trabajo y la participación del propietario capitalizado en las tareas productivas es muy distinta a lo que ocurre nacionalmente.

La anualización de la jornada laboral da la posibilidad de trabajar de acuerdo a la curva de necesidades, distribuyendo irregularmente a lo largo del año las horas de trabajo del personal, en función de la estacionalidad en el volumen y en la composición de la demanda. Con esto se facilita adaptar la capacidad productiva a la demanda, pero su aplicación implica desafíos de gestión. Hay dirigentes sindicales que postulan que las jornadas de trabajo irregulares pueden representar un riesgo de empeoramiento de las condiciones laborales.

**Ampliación de la jornada bisemanal:** para trabajadores que residen en el predio y no solo para los que pernoctan. Para los agricultores medianos y pequeños no es lo óptimo, pues igual tendrían dificultades con la rotación o reemplazo del personal en los días de descanso. No obstante, para los trabajadores sería una buena alternativa, pues juntarían días libres, para el desarrollo de distintas actividades.

---

243 De acuerdo al artículo 38 del Código del Trabajo, no están exceptuadas.

244 Esta posibilidad es consignada por el Código del Trabajo, artículo 88. Su texto está citado en pie de página 92 en el acápite anterior.

### ***Flexibilización del monto legal por concepto de indemnización por años de servicio:***

la ley establece la obligación de pagar al trabajador una indemnización equivalente a treinta días de la última remuneración mensual devengada, por cada año de servicio<sup>245</sup>. Los pequeños productores lo consideran excesivo. Si un agricultor decide despedir a un trabajador después de, aproximadamente, once años de trabajo, debe desembolsar dinero que no tiene. Considerando una remuneración promedio de \$300.000 mensuales, el pago ascendería a \$3.300.000. Los entrevistados concluyen que *“la ley los obliga a mantener a perpetuidad al trabajador”*.

Varias de las propuestas formuladas por los productores lecheros están integradas en un proyecto de ley que busca modificar las normas de los trabajadores agrícolas establecidas en el Código de Trabajo. Este fue enviado en septiembre de 2011 por el Poder Ejecutivo<sup>246</sup> a la Cámara de Diputados, donde, al cierre de esta investigación, continuaba en trámite (Boletín 7976-13, Mensaje 186-359).

Los antecedentes del proyecto se sitúan en el año 2010, momento en que se suscribió el Protocolo de Acuerdo para la constitución de la Comisión Bilateral Nacional Agrícola de Diálogo Laboral y Social o Mesa Nacional Agrícola Bipartita<sup>247</sup>.

El objeto de dicha comisión fue *“crear condiciones laborales que favorezcan el desarrollo y la productividad de las empresas agrícolas, mejorando las condiciones de vida de los*

---

245 El artículo 163 del Código del Trabajo señala, *“Si el contrato hubiere estado vigente un año o más y el empleador le pusiese término en conformidad al artículo 161 (necesidades de la empresa, establecimiento o servicio), deberá pagar al trabajador, al momento de la terminación, la indemnización por años de servicio que las partes hayan convenido individual o colectivamente, siempre que ésta fuere de un monto superior a la establecida en el inciso siguiente” (...)* *“A falta de esta estipulación, entendiéndose además por tal la que no cumpla con el requisito señalado en el inciso precedente, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización equivalente a treinta días de la última remuneración mensual devengada por cada año de servicio y fracción superior a seis meses, prestados continuamente a dicho empleador. Esta indemnización tendrá un límite máximo de trescientos treinta días de remuneración”*.

246 Mensaje Nº 186-359.

247 Constituida por SNA (Sociedad Nacional de Agricultura), Asoex (Asociación de Exportadores de Chile A.G.), Fedefruta (Federación de Productores de Frutas de Chile), Anpros (Asociación Nacional de Productores de Semillas de Chile A.G.), Fedeleche (Federación Nacional de Productores de Leche), ExporLac Chile A.G., Corporación Chilena del Vino, Fedecarne (Federación de Productores de Carne), Asprocer (Asociación de Productores de Cerdos de Chile), Faenacar (Asociación Gremial de Plantas Faenadoras Frigoríficas de Carnes de Chile), Vinos de Chile, Comité de Paltas Hass, Campocoop Chile (Confederación Nacional de Cooperativas Campesinas), Mucech (Movimiento Unitario Campesino y Etnias de Chile), Confederación Nacional Campesina, Confederación Triunfo Campesino, Confederación Nehuén y Fenasicar (Federación Nacional Sindical de la Carne).

*trabajadores y empleadores*”. Tras un año de trabajo materializó una propuesta suscrita por sus integrantes<sup>248</sup>, que fue entregada a los ministros del Trabajo y de Agricultura, en el mes de julio de 2011, buscando apoyo para convertirla en proyecto de ley.

El texto del proyecto declara como objetivo *“modernizar las normas del Código del Trabajo y actualizarlas a la realidad de la actividad agrícola, pues existe una serie de disposiciones legales que dificultan el desarrollo de la agricultura.”* Y continúa: *“se requieren normas adecuadas a los distintos escenarios de producción, resguardando debidamente los intereses de los trabajadores y, promoviendo al mismo tiempo, el desarrollo de la agricultura”*.

Los principales contenidos, que sintonizan con las propuestas enunciadas por los productores entrevistados en el marco de la investigación, son los siguientes:

**Universo de trabajadores afecto a las normas:** amplía el universo, al señalar *“cuando la ley se refiera al trabajador agrícola, se entenderán incorporados los trabajadores que se desempeñen en labores silvoagropecuarias”*.

**Distribución de la jornada de trabajo:** modifica la norma general de distribución de la jornada de trabajo<sup>249</sup>, que la divide en dos partes, dejando entre ellas el tiempo para colación. Propone: *“las jornadas de trabajo que requieran distribución diaria para su ejecución, podrán ser divididas en atención al tipo de actividad desarrollada y demás particularidades inherentes al trabajo agropecuario”*<sup>250</sup>. Esta modalidad ya opera en las lecherías (jornada partida o fraccionada), pero busca ampliarla a otros rubros económicos del agro.

El riesgo es que la división artificial de la jornada pueda contribuir a extender aún más las jornadas de los trabajadores, con el agravante que –de acuerdo a las normas generales– dicho tiempo no daría lugar a pago de remuneraciones.

---

248 No recoge, sin embargo, los planteamientos de organizaciones sindicales campesinas que no son miembros de la Comisión: Asociación Nacional de Mujeres Rurales e Indígenas (Anamuri), Confederación Sindical Ranquil, Departamento Campesino de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT), Confederación Unidad Obrero Campesina (UOC).

249 Artículo 34 del Código del Trabajo. Su texto está citado en pie de página de acápite anterior.

250 Propone un artículo 88 bis.

**Duración de la jornada de trabajo:** incrementa a doce horas la jornada diaria de trabajo al señalar *“en ningún caso la jornada diaria de trabajo podrá superar las doce horas”*. Hoy, por efecto de las horas extraordinarias, la jornada puede alcanzar las diez horas. El límite sube entonces de diez a doce horas.

**Horas extraordinarias:** elimina el tope máximo de dos horas extraordinarias diarias al señalar que *“se podrá pactar un máximo mensual de veinticuatro horas extraordinarias adicionales, con un límite semanal de ocho horas”*. Plantea que el pago de horas extraordinarias adicionales no podrá ser inferior al recargo sobre el 75% del sueldo convenido por la jornada ordinaria. Si bien eleva el monto a pagar, mantiene la extensión de la jornada de trabajo.

**Descanso semanal:** mantiene la regulación que actualmente rige para las lecherías. *“Al menos dos días de descanso en el mes deben ser domingos”*.

**Pactos colectivos**<sup>251</sup>: este es uno de los aspectos centrales del proyecto. Si bien no define el concepto de ‘pacto’, constituye un mecanismo singular de negociación colectiva. Dice: *“las estipulaciones contenidas en estos pactos (...) se aplicarán por sobre las normas que respecto de las mismas materias contenga el Código del Trabajo”*.

*“Los pactos colectivos podrán establecer acuerdos sobre diversas materias relacionadas con las condiciones de trabajo, tales como: distribución de la jornada ordinaria<sup>252</sup> y extraordinaria (incluida la utilización de jornadas bisemanales; descansos (incluidos domingos y festivos); control de asistencia; remuneraciones; bonos de producción; capacitación; y demás condiciones de trabajo”*.

Sin perjuicio de lo anterior, plantea algunos límites en materias específicas como: jornada ordinaria de trabajo<sup>253</sup>, descanso semanal<sup>254</sup> y límite mensual y semanal de horas extraordinarias<sup>255</sup>.

---

251 Agregado como nuevo párrafo 2º al Artículo 92 del Código del Trabajo.

252 Artículo 39 del Código del Trabajo. Su texto está citado en pie de página 91 en el acápite anterior.

253 *“En ningún caso se podrá acordar sobrepasar la jornada ordinaria de trabajo”*.

254 *“Al menos dos días de descanso en el mes deberán ser domingo”*.

255 El límite es el que consigna el artículo propuesto en el proyecto de ley.

Considera dos tipos de pactos: *“pactos colectivos por cada faena<sup>256</sup> y pactos colectivos que comprendan dos o más faenas diferentes y consecutivas, cuando se cuente con el acuerdo de la mayoría absoluta de los trabajadores que concurrieron al pacto”*.

*“Pueden celebrarse entre empleador y una o más organizaciones sindicales existentes en la empresa; o a falta de estas, por un grupo de trabajadores especialmente formado al efecto dentro de cada faena, en cuyo caso debe involucrar a la mitad más uno de la totalidad de los trabajadores de la faena para la cual se pacta dicho acuerdo<sup>257</sup>”*.

Las estipulaciones del pacto obligan a todos los trabajadores afiliados a la organización sindical o que forma parte del grupo negociador; y la vigencia del pacto está determinada por el tiempo que exija o determine la naturaleza de la faena pactada. La inexistencia de sindicatos en el sector conlleva a que, irremediablemente, la suscripción mayoritaria de los pactos quede en manos de los grupos negociadores.

El proyecto recoge las demandas de adaptabilidad a la norma laboral expuestas por productores lecheros y otros organismos del sector recogidas en este estudio. En lo sustantivo, pretende consagrar una mayor libertad contractual en el sector silvoagropecuario, facultando a las partes, mediante pactos colectivos singulares, a negociar diversas materias laborales (con excepción de aquellas a las que se les pone límite), estableciendo nuevos límites legales.

---

256 El proyecto no define el concepto de faena.

257 Su firma no requiere Ministro de Fe.





## Conclusiones



1. Con el desarrollo de la investigación fue posible constatar que las lecherías aplican un modelo de relaciones laborales caracterizado por la combinación de distintas estrategias flexibilizadoras: polifuncionalidad en las tareas y organización del trabajo, en los sistemas salariales y por cierto, en la distribución de los tiempos de trabajo y duración de las jornadas laborales, con notoria tendencia hacia su extensión y empleo intenso de la fuerza de trabajo involucrada.

El uso empresarial de estas modalidades estaría orientado, principalmente, hacia obtener una reducción de costos laborales y la máxima disponibilidad del recurso humano, como demanda del funcionamiento natural del negocio, asociado a lograr los niveles de rentabilidad esperados, la competitividad que demanda el mercado, y también, en muchos casos, como forma de sobrevivencia económica.

La idea es que todos los medios flexibilizadores queden a disposición del empleador para obtener el ejercicio más dúctil y barato posible de los componentes laborales. Pero, específicamente, la flexibilidad en el uso del tiempo de trabajo y de los descansos, materia en la que hace énfasis esta investigación, es la que en los últimos años ha formado parte de la agenda de demandas de las organizaciones gremiales empresariales del sector, buscando incrementarla.

2. La investigación detectó la aplicación de hecho de figuras más flexibles establecidas y autorizadas por la legislación en materia de fijación de tiempos laborales (extensión del sobre tiempo, incumplimiento de la efectividad de los descansos semanales, entre otros).

Esto es posible mediante verdaderos *'acuerdos de ilegalidad'* que premian salarialmente la renuncia de derechos laborales (por ejemplo, en materia de horas extras, descansos en domingo y festivos).

Los propios agricultores proponen alternativas de solución; sin embargo, la fuerte heterogeneidad percibida en la estructura productiva del sector primario lácteo hace que los agentes, de acuerdo a su segmento de pertenencia, opinen de manera distinta sobre la materia, reflejando sus diferentes intereses.

Un grupo de productores entrevistados percibe la normativa laboral vigente como un obstáculo para una gestión libre y ejecutiva. Esta percepción está basada en la creencia

de que las necesidades empresariales de funcionamiento y ganancia requieren la más amplia libertad. Así, la obtención de adaptabilidad en el uso de la fuerza de trabajo es concebida como un virtual derecho de los empleadores para disponer de ella de la forma más ilimitada y despejada de reglamentaciones.

Desde su punto de vista, la satisfacción de las necesidades empresariales sería el criterio idóneo para evaluar la pertinencia de las normas laborales, en torno a cuánta facilidad otorgan al desempeño competitivo de las empresas y cuán receptivas son de la libertad que estas demandan.

Para otro grupo de productores, en cambio, la legalidad laboral es percibida como una condición que es deber cumplir, a pesar de que comparten el diagnóstico de las dificultades objetivas que impone la lógica productiva lechera. Muestran preocupación y barajan alternativas que permitan avanzar en un tipo de gestión que corrija los incumplimientos normativos y son menos drásticos en su demanda de adaptabilidad de la norma, pero también conceptualizan la solución por el lado de armonizarla.

Los pequeños productores sintonizan más con este segundo grupo; sin embargo, sus petitorios son restringidos y ajustados a una realidad de contratación reducida de personal.

3. La reconocida escasez de ordeñadores calificados para ejercer el puesto de manera adecuada, garantizando un insumo de calidad es el argumento que, en buena medida sustenta la imposibilidad de ampliar el equipo humano y organizar las tareas de un modo tal, que descompriman el trabajo intenso y extenso que, vulnerando la norma laboral, actualmente realiza el personal en salas de ordeña.

Independientemente que desde los actores empleadores pueda ser válida su demanda de flexibilizar la ley vigente, sería también útil proponer acciones de política pública que amplifiquen las oportunidades de capacitación y recalcificación profesional de las personas, para potenciar la movilidad laboral y que nuevos trabajadores se sumen a la actividad, en puestos de calidad, mejor remunerados y ventajosos en lo personal.

4. Los requerimientos productivos por ajustar las horas de trabajo disponibles implican un uso tan elástico del tiempo de trabajo del personal involucrado que, inevitablemente,

afecta la vida cotidiana de los trabajadores y muy en particular la posibilidad de articular vida laboral con vida familiar, social y desarrollo personal. Por ello, algunos autores indican que la flexibilidad solo está vinculada a los requisitos de la fuente de empleo y de las necesidades de las empresas y se contrapone con las necesidades y opciones de las personas, en el sentido de que el trabajo debiera ser solo un fragmento de la vida, a pesar de que pueda llegar a ocupar una enorme proporción de su cantidad total de tiempo de vigilia (Yáñez, 1999, Jáuregui, Egea y De la Puerta, 1998)<sup>258</sup>.

Los autores citados abogan por fomentar una mayor interrelación y proximidad entre tiempo de trabajo y tiempo de vida personal, indicando que el desarrollo de la capacidad humana tiene lugar en los dos ámbitos y crece más cuando la conexión entre ambos es mayor y mejor.

*“Compatibilizar la jornada laboral con otras necesidades vitales, conlleva inevitablemente la necesidad de recuperar autonomía individual en el uso del tiempo (nombrado como flexibilidad positiva), lo que es percibido como tendencia opuesta a la lógica de la flexibilidad empresarial, que pretende ampliar el espacio de disposición sobre la fuerza de trabajo”* (Yáñez, 1999)<sup>259</sup>.

5. Frente a este panorama, es necesario recordar que la razón de ser del Derecho del Trabajo es la de nivelar jurídicamente las desigualdades de hecho, existentes en el poder negociador entre empleadores y trabajadores. Ello mediante la generación de normas protectoras o tutelares de fuente legal y contractual, producto estas últimas de la acción sindical y la negociación colectiva. Contribuye de este modo a determinar el poder relativo del trabajo y el capital y a delimitar los alcances de la prerrogativa empresarial (Marshall, 2000)<sup>260</sup>.

En el sector estudiado hay una exigua sindicalización y una, prácticamente, inexistente negociación colectiva, versus un fortalecimiento creciente de las organizaciones

---

258 Yáñez, Sonia. *Op. cit* y Jáuregui, Ramón, Egea, Francisco y De la Puerta, Javier. *El tiempo que vivimos y el reparto del trabajo*. Paidós. España. 1998.

259 *Ibíd.*

260 Marshall, Adriana. *Efectos sociales y económicos de la legislación del trabajo: debates y evidencias*. En Enrique de la Garza Toledo. *Op. cit.*

empresariales rurales. La escasa sindicalización fragiliza la condición socio-laboral de los trabajadores, de ahí que resulta imperativo el cumplimiento de las disposiciones legales mínimas e irrenunciables para las partes contratantes, que contiene el Código del Trabajo.

Las alternativas de pactos colectivos que plantea el proyecto de ley, que busca modificar las normas de los trabajadores agrícolas establecidas en el Código del Trabajo, pareciera más bien que favorecen la discrecionalidad empleadora en la determinación y aplicación de un conjunto de derechos, ya que es poco probable que los trabajadores carentes de fuerza puedan pactar a su favor condiciones de trabajo superiores.

En este contexto, el tema de la vigencia de una organización u organizaciones que representen a los sectores asalariados del sector rural tiene importancia. Sin embargo, el problema para avanzar en estas alternativas, además de las condicionantes objetivas que dicen relación con la dispersión territorial de los trabajadores, la falta de canales de comunicación, las dificultades para encontrarse, las resistencias a entregar fuerza negociadora a los sindicatos –movidas por experiencias del pasado que todavía son verdaderos fantasmas que generan desconfianza– impiden avanzar hacia la constitución de un nuevo tipo de relaciones sociales entre productores y trabajadores (Gómez, 2002)<sup>261</sup>.

6. Tal como fue dicho en la introducción, la presente investigación corresponde a un nuevo esfuerzo investigativo que incursiona en la fase predial de la cadena láctea y que tiene como antecedentes el trabajo ejecutado en plantas industriales<sup>262</sup>.

Por ello parece útil formular un cierto contrapunto entre ambas experiencias en tanto aporta elementos para aproximarse a la comprensión de cómo un eslabón de la cadena

---

261 Gómez, Sergio. *Organización campesina en Chile: reflexiones sobre su debilidad actual*. Revista Austral de Ciencias Sociales. Nº 6: XX-XX. 2002. El autor se refiere a las movilizaciones sociales y el proceso de Reforma Agraria que se desarrolló en el país en la década de 1964-1973. Aunque ni empleadores ni dirigentes sindicales entrevistados hicieron mención de ello, es curioso que dos de los cuatro sindicatos existentes en lecherías de la región se adscriben a una empresa de inversionistas extranjeros, lejana a la situación descrita.

262 Consignada en Díaz, Estrella. *Op. cit.*

productiva, por su interdependencia, puede contribuir a modelar muchas veces las condiciones de trabajo y las relaciones laborales de otro eslabón de la misma cadena.

Independientemente de la existencia de heterogeneidades y desarrollo desiguales en empresas de una misma fase (industrial y predial), hay en ellas una aplicación relativamente homogénea de estrategias flexibilizadoras, que contribuyen a modelar el actuar de las empresas de la respectiva fase, y por dicha vía, a aumentar su eficiencia, rentabilidad y competitividad.

No obstante, hay que señalar que en cada una de las fases, la base material o los factores de producción involucrados tienen una composición diferente, que agrega especificidades estructurales, sobre las que son construidas o levantadas las relaciones laborales.

Si bien en la industria, en general, existe constancia de la aplicación de rasgos flexibilizadores en materia de contratación (subcontratación y temporalidad), reparto de tareas, sistema de remuneraciones y tiempo y duración del trabajo, la extensión y profundidad de estas modalidades es bastante acotada, si se compara con lo que se aprecia en la fase predial, y es más acotada aún en las unidades productivas de la industria láctea mayor, que en las de la industria láctea menor.

En este tipo de industria existe además una fortaleza sindical, lo que otorga mayor simetría a las relaciones laborales.

En la fase predial de la cadena láctea, en cambio, las modalidades flexibilizadoras son extendidas y profundas. La escasez de sindicatos que afilien y representen a los trabajadores del sector dificulta la negociación de enfoques alternativos. Podría decirse, entonces, que las relaciones laborales exhiben asimetría, lo que de algún modo las empobrece.

Sobre todo en materia de flexibilidad interna de las empresas, fueron percibidas situaciones de fuerte polivalencia en las tareas o funciones; en los sistemas de remuneraciones, hay una gran preeminencia de las fórmulas variables versus las fijas; y las jornadas laborales son extremadamente extendidas e intensas, lo que permite un uso máximo del tiempo de trabajo.

Entre ambas fases hay disparidad en el cumplimiento de la regulación laboral. Si bien la norma permite cierta flexibilización, en el caso de la industria, en el trabajo de campo fue apreciable un mayor respeto o apego a acatar la protección que esta brinda a los trabajadores, complementada con regulaciones negociadas o pactadas con los sindicatos, y es tarea de las organizaciones ejercer vigilancia de los derechos de sus representados.

En la fase predial, en cambio, aparece una laxitud en la aplicación de la norma. La carente organización de los trabajadores actúa en contra de la oportunidad de defensa de derechos colectivos; y desde el punto de lo individual, son pocas las denuncias, las que no cuentan con respaldo gremial que las tutele. A veces, las vulneraciones de derechos ocurren con la anuencia de los trabajadores, derivada, principalmente, de una estructura salarial variable, que apuesta a un mayor pago vía intensificación y extensión de las jornadas.

7. Las cadenas de producción son sistemas complejos, cada fase opera como etapa divisible de la actividad económica. Sin embargo, tienen formas de relacionamiento interdependientes, que pueden complementarse y/o competir. La fase industrial de la cadena láctea corresponde al núcleo de la actividad que lidera; está fuertemente posicionada, ejerce dominio e impone de algún modo su lógica de producción a las otras fases. Más aún considerando que buena parte de los establecimientos que la integran son grandes procesadoras, varias exportadoras, muchas de capital extranjero o de grupos económicos nacionales, con consolidación de marca, imagen y reputación.

Fijan los precios de la materia prima y, en tanto ello, condicionan las lógicas de producción de los establecimientos de la fase predial. Sean estos predios grandes o pequeños deben producir el mejor insumo, ser competitivos, tener los mayores márgenes a su favor.

De acuerdo con lo que plantea Dirven (2000)<sup>263</sup>, los productores experimentan la presión a la baja de los precios y la consecuencia puede llegar a que *“muchos pequeños productores de leche sean eliminados de la cadena de proveedores”*.

---

263 Dirven, Martine. *Op. cit.*

Una situación de reciente ocurrencia en la región de Los Lagos alerta acerca de este fenómeno. Una multinacional láctea, argumentando un incremento de su *stock* de leche y problemas de comercialización en el mercado externo, resolvió resguardarse, bajando unilateralmente el precio pagado a los productores lecheros<sup>264</sup>, intentando traspasar de ese modo los costos de su negocio. Aunque la decisión finalmente fue revertida, mostró dos cosas: que la toma de decisiones se concentra en un número menor de agentes, pero más poderosos, quienes muestran actitudes oligopólicas y oligopsónicas (Dirven, 2000)<sup>265</sup>; y la evidente vulnerabilidad del sector primario de la cadena.

Las consecuencias económicas de una decisión como la descrita impedirían a los productores contar con los recursos financieros necesarios para invertir en todos los factores involucrados en la producción, que son muchos y están tremendamente concatenados.

Pero no todos los costes pueden rebajarse discrecionalmente, ya sea porque puede tener impacto negativo en el resultado final (por ejemplo, utilización de insumos productivos), o porque no son negociables con los proveedores (costos de energía eléctrica, suministro de agua, etcétera). En estas condiciones, el riesgo es que se profundice el intento de abaratar el componente trabajo, disminuyendo la contratación de mano de obra, rebajando los salarios, reduciendo las condiciones de trabajo, transfiriendo riesgos de seguridad laboral, rebajando aún más el cumplimiento de las regulaciones laborales, que no es más que un costo laboral adicional, que por la vía de su incumplimiento se reduce.

Como ya fue dicho, diversos estudios, realizados en otras cadenas productivas agroalimentarias, advierten que, cuanto más '*hacia atrás*' de la cadena de valor estén ubicados los trabajadores, sus derechos laborales quedarían menos resguardados.

Las propuestas de adaptabilidad de la norma como receta para mejorar el desempeño empresarial, en el entendido de que es necesario reducir costos laborales para incentivar la utilización empresarial de la mano de obra, tienen el riesgo de reducir derechos.

---

264 La rebaja ascendía, aproximadamente, a \$25 por litro de leche.

265 Dirve, Martine. *Op. cit.*

Habría, sin embargo, que recordar que la existencia de una fuerte heterogeneidad productiva entre predios sitúa a los productores en posiciones desiguales frente a adversidades económicas: unos son más vulnerables (pequeños productores) que otros (empresarios e inversionistas), y lo más probable es que los segundos tengan fortalezas económicas y por ende capacidades de respuesta. Especialmente en este último caso, no parece admisible que la obtención de una tasa de ganancia esperada tenga sustento en la reducción de condiciones de trabajo y en el incumplimiento de normas.

8. Un efecto virtuoso que podría ejercer la industria procesadora láctea de patrimonio multinacional –que opera como receptora de materia prima de los predios lecheros– es la aplicación y vigilancia de las Líneas Directrices de la Oede para Empresas Multinacionales (Oede, 2011)<sup>266</sup> y, mediante ello, actuar como efecto demostración en la cadena de proveedores de industrias lácteas de capitales nacionales.

Estas fueron formuladas por el Comité de Inversiones de dicho organismo y constituyen recomendaciones de uso voluntario, no vinculantes, orientadas a promover en las multinacionales y en todos sus socios comerciales, incluidos los proveedores, una conducta empresarial responsable y congruente con las leyes nacionales vigentes.

Específicamente en materia laboral, el diagnóstico señala que, por la convergencia de la globalización y la reestructuración de las redes de producción y distribución, la liberalización del comercio a nivel regional y global, las políticas de desregulación de los gobiernos y la falta de capacidad y recursos suficientes de sus instituciones para fiscalizar las normas existentes, ha habido un deterioro creciente de los estándares laborales y las condiciones de trabajo. La difundida integración económica habría puesto de manifiesto la disparidad internacional en materia de salarios y de costos laborales, y la necesidad de avanzar hacia la justicia social.

En ese marco, las directrices incluyen un capítulo específico referido a Empleo y Relaciones Laborales. Reconocen que las normas del trabajo tienen un interés financiero para las compañías, en tanto ha sido demostrado que las empresas que las acatan alcanzan un mejor rendimiento económico.

---

266 Chile firmó el convenio de adhesión en 2010.

Si bien no es posible replicar los estándares laborales de las casas matrices y/o de los países de origen de las inversiones de las filiales de multinacionales lácteas, el cumplimiento de la normativa laboral nacional es, sin duda, el piso mínimo que todas las empresas y sus socios debieran respetar.

Los proveedores de leche a filiales de multinacionales tienen también, en las directrices, un instrumento para la regulación de sus relaciones comerciales. Estas incluyen un capítulo específico sobre competencia y, como parte de la estructura institucional de las directrices, existe el Comité Consultivo Empresario e Industrial (Biac<sup>267</sup>) que reúne el asesoramiento y consejo de las comunidades de negocios en los países miembros de la Oede.

9. Finalmente, se hace presente que esta investigación pretende ser un aporte para la Dirección del Trabajo. La institución enfrenta el desafío de avanzar sistemáticamente hacia la meta de ejecutar con eficacia y eficiencia su misión, inscrita en los ámbitos de la modernización de las relaciones laborales, del cumplimiento normativo y de la equidad como caminos para favorecer el desarrollo económico y social del país.

Su tarea fiscalizadora es irremplazable, y desde ese prisma, contar con insumos de información sobre la especificidad laboral del sector productivo lácteo puede facilitar la focalización de los principales nudos críticos, para desplegar acciones de promoción de la norma, prevenir conductas infractoras, fomentar prácticas laborales virtuosas y/o proponer jurisprudencia administrativa, que permita acoger demandas y superar falencias.

Su quehacer en el ámbito de la promoción del diálogo con actores laborales y en el fortalecimiento de la organización sindical es también relevante, en tanto coadyuvaría a elevar estándares en las condiciones de trabajo y a mejorar las relaciones laborales, todo lo cual forma parte del compromiso de la institución con la estrategia de trabajo decente.

---

267 Por su nombre en inglés: *Business and Industry Advisory Committee*.



## Bibliografía

Alarcón, Rubén. Estimación de eficiencia técnica de productores lecheros del sur de Chile, utilizando fronteras de producción estocásticas. Tesis de grado. Universidad Austral de Chile. Facultad de Ciencias Agrarias. Instituto de Economía Agraria, 2009.

Álvarez Pinilla, Antonio. Economías y deseconomías de tamaño en la producción lechera. En Apertura económica y (des)encadenamientos productivos. Cepal, Santiago de Chile, 2000.

Asociación Chilena de Seguridad (ACHS). Comportamiento del empleo y remuneraciones. Junio 2011-junio 2012.

Avilez, Juan Pablo y otros. Caracterización productiva de explotaciones lecheras empleando metodología de análisis multivariado. Revista Científica. V. 20, n 1. Maracaibo. Febrero, 2010.

Banco Mundial y FAO. La nueva ruralidad en Europa y su interés para América Latina. Roma, Italia, 2003.

Basave, Jorge. El estudio de los grupos económicos en México. Orígenes y perspectivas. Unam. Instituto de Investigaciones Económicas. 2002.

Bello, Mauricio. Evaluación de los tiempos de rutina de trabajo y rendimiento de salas de ordeña espina de pescado, mediante un sistema computacional de análisis y simulación. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias. Escuela de Ciencias Veterinarias. Memoria para optar al Título Profesional de Médico Veterinario. Santiago de Chile, 2011.

Best, Alejandro y Muñoz, Marcos. Tiempos de rutina de ordeño en planteles lecheros de la provincia del Biobío. Universidad de Concepción. Facultad de Medicina Veterinaria. Chillán, Chile, 2002.

Castillo, Juan José. La soledad del trabajador globalizado. Reflexiones sobre los retos de la sociología en el siglo XXI. Revista Sociología del Trabajo Nº 61. Siglo XXI. Madrid. 2007.

Consorcio Lechero. Estrategia de desarrollo competitivo del sector lácteo chileno. 2010-2020. 2010.

Cooperativa Agrícola y Lechera de La Unión Ltda (Colun). Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Enero. 2011. [www.tdlc.cl](http://www.tdlc.cl)

ChileValora. Catálogo de competencias laborales. 2012. Disponible en [www.chilevalora.cl](http://www.chilevalora.cl)

Danone. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Enero. 2011. [www.tdlc.cl](http://www.tdlc.cl)

Díaz, Carlos Antonio y Williamson, Carlos. Acuerdos comerciales, competitividad: evidencia del sector lácteo chileno. En Revista Abante, Vol. 1 Nº 1. Escuela de Administración. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile, abril 1998.

Díaz, Estrella. Condiciones de trabajo en la industria de procesamiento lácteo, eslabón principal de la cadena de valor. Regiones de Los Lagos y Los Ríos. Dirección del Trabajo. Departamento de Estudios. Cuaderno de Investigación N° 42. Diciembre 2011.

Dirección del Trabajo, Gobierno de Chile. Encuesta Laboral Encla 2011. Departamento de Estudios. Cifras preliminares 2012.

Dirven, Martine. Complejos productivos, apertura y disolución de cadenas. En Apertura económica y (des)encadenamientos productivos. Cepal, Santiago de Chile, 2000.

Dirven, Martine. El *cluster* lácteo en Chile. Cepal. Santiago de Chile, septiembre 1998.

Echeverría, Magdalena. Aportes para el debate conceptual sobre flexibilidad laboral. Colección Ideas. Año 4, N° 29. Fundación Chile 21. Santiago de Chile, marzo 2003.

Echeverría, Magdalena, López, Diego, Santibáñez, Ibcia, Vega, Humberto. Flexibilidad laboral en Chile: las empresas y las personas. Dirección del Trabajo. Departamento de Estudios. Cuaderno de Investigación N° 22. Santiago de Chile, diciembre 2004.

Fedeleche. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Enero. 2011. [www.tdlc.cl](http://www.tdlc.cl)

Fiscalía Nacional Económica. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Marzo. 2011. [www.tdlc.cl](http://www.tdlc.cl)

Fonterra *Co-operative Group Limited*. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Enero 2011. [www.tdlc.cl](http://www.tdlc.cl)

García Calavia, Miguel Ángel. ¿Hacia dónde van las relaciones laborales en los centros de trabajo? En Revista Sociología del Trabajo N° 67. Nueva época. Otoño. Siglo XXI. Madrid. 2009.

García de León, Guadalupe. Estrategias corporativas y reconfiguración de las cadenas de proveeduría del vestido hacia Estados Unidos: el caso de la firma Levi Strauss & Co. Universidad Autónoma de Baja California. Estudios Fronterizos. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades. Vol. 10, Núm. 20. México. 2009.

Gómez, Sergio. La nueva ruralidad: ¿qué tan nueva? Universidad Austral de Chile. LOM Ediciones Ltda. 1ª edición. Santiago de Chile, junio 2002.

Gómez, Sergio. Organización campesina en Chile: reflexiones sobre su debilidad actual. Revista Austral de Ciencias Sociales N° 6. 2002.

Indap. Programa de mejoramiento de la competitividad. Sector lechero AFC región de Los Lagos. Departamento de Fomento. Abril 2009.

INE. Industria láctea menor. Informe anual 2010. Santiago de Chile, julio 2011.

INE. Las pequeñas y medianas explotaciones. VII Censo Agropecuario y Forestal. Santiago de Chile, 2006-2007.

INE-Odepa. Encuesta de ganado bovino. Santiago de Chile, 2011.

INE-Indap. Agricultura familiar campesina: Lecherías, Estudio Zona Sur. Santiago de Chile, 2006-2007.

Invest Chile Corfo y Malberg Chile. Informe final. Servicios destinados al desarrollo de un estudio de inteligencia de negocio y oportunidades de inversión en el ámbito del programa de promoción y atracción de inversiones en la industria láctea mercado global. Santiago de Chile, 2010.

Jáuregui, Ramón, Egea, Francisco y De la Puerta, Javier. El tiempo que vivimos y el reparto del trabajo. Paidós. España. 1998.

Kaplinsky, Raphael. *Spreading the gains from globalization: what can be learned from value chain analysis?. IDS Working Paper 110. Institute of Development Studies, University of Sussex. UK. 2000.*

Klein, Naomi. No Logo. El poder de las marcas. Ediciones Paidós. Barcelona, España, 2000.

López, Diego. Mitos, alcances y perspectivas de la flexibilización laboral: un debate permanente. En Ensignia, Jaime (editor). Mitos y realidades del mercado laboral chileno. Fundación Friedrich Ebert. Santiago de Chile, mayo 2005.

Llambí, Luis y Pérez, Edelmira. Nuevas ruralidades y viejos campesinismos. Agenda para una sociología rural latinoamericana. Pontificia Universidad Javeriana. Cuaderno de Desarrollo Rural. Julio-diciembre N° 059. Bogotá, Colombia. 2006.

Marcos-Sánchez, José. Negociación colectiva y código de conducta. Diagnóstico y propuestas para los sindicatos de Nestlé en América Latina. OIT. Ginebra, Suiza, 2000.

Marshall, Adriana. Efectos sociales y económicos de la legislación del trabajo: debates y evidencias. En Enrique de la Garza Toledo (coordinador). Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Colegio de México. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Universidad Autónoma Metropolitana. Fondo de Cultura Económica. México, 2000.

Minagri/FIA. Agenda de innovación para la cadena de valor láctea. 2008-2010.

Minagri/FIA. Agenda de innovación territorial Los Ríos. Santiago de Chile, 2009.

Moreira, Víctor y Olivares, Mario. Análisis de la mano de obra: costos y productividad. Cooprinsem-Universidad Austral de Chile-Consortio Lechero. 2009.

Navarro, Humberto. Antecedentes de la producción de leche en el sur de Chile. INIA Remehue. Boletín N° 148. Osorno, Chile, 2006.

Nestlé. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Enero. 2011. [www.tdlc.cl](http://www.tdlc.cl)

Novick, Marta. La transformación de la organización del trabajo. En Enrique de la Garza Toledo (coordinador). Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Colegio de México. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Universidad Autónoma Metropolitana. Fondo de Cultura Económica. México. 2000.

Odepa. Boletín de la leche Año 2011. Santiago de Chile, febrero 2012.

Ocde. Líneas Directrices de la Ocde para Empresas Multinacionales. Revisión 2011.

- OECD. *Flexible working time, collective bargaining and government intervention*. París, Francia, 1995.
- Oxfam International. *Cambiar las reglas: comercio, globalización y lucha contra la pobreza*. UK. 2002.
- Ozaki, Muneto. *Negociar la flexibilidad. Función de los interlocutores sociales y el Estado*. OIT. Ginebra. 2000.
- Ríos, Sandra. *Análisis de las estrategias de los agentes de la cadena de valor láctea en Latinoamérica*. Universidad Santiago de Compostela. *Estudios Económicos de Desarrollo Internacional*. Vol. 7, Nº 002. España. 2007.
- Rojas y Asociados. *Informe económico. Análisis de la alianza estratégica entre Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. y sus efectos en la competencia de los mercados involucrados*. 2010. [www.tdlc.cl](http://www.tdlc.cl)
- Rosenfeld, Carla, Ernst, Santiago, Carrillo, Bernardo. *El proceso de ordeña en pequeños productores asociados a centros de acopio lecheros en el sur de Chile*. Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile, 2000.
- Saavedra, Manuel. *Selección de personal*. 2011. [www.infortambo.cl](http://www.infortambo.cl)
- Santana, Renato. *Rutina de ordeña y calidad higiénica de Chile*. INIA Remehue. Boletín Nº 148. 2006.
- Smith, Ricardo, Moreira, Víctor, Latrille, Luis. *Caracterización de sistemas productivos lecheros en la X región de Chile mediante análisis multivariable*. *Agricultura Técnica*. V. 62, Nº 3. Chillán. Julio. 2002.
- Soprole. *Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A.* 2011. [www.tdlc.cl](http://www.tdlc.cl)
- Supervielle, Marcos y Rojido, Emiliano. *Trabajo de organización y cadenas de valor*. Universidad de la República. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Sociología. Documento de Trabajo Nº 81. Uruguay. 2008.
- Teubal, Miguel. *Globalización y nueva ruralidad en América Latina*. En Giarraca, N. (compilador). *¿Una nueva ruralidad en América Latina?* Clacso-Asdi. Buenos Aires. 2001.
- Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. *Antecedentes por operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A.* Santiago de Chile, 2011.
- Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. *Antecedentes aclaratorios sobre Sentencia Nº 7/2004*. Santiago de Chile, julio 2009.
- Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. *Santiago de Chile. Sentencia Nº 7/2004*.
- Trpin, Verónica. *El desarrollo rural ante la nueva ruralidad. Algunos aportes desde los métodos cualitativos*. AIBR. *Revista de Antropología Iberoamericana*, Nº 42. Madrid, España, julio-agosto 2005.
- Vidal, Ricardo. *Resultados económicos empresas lecheras 2005-2011*. TodoAgro. Valdivia, Chile 2012.

Vidal, Ricardo. Productividad del recurso humano en lecherías chilenas, características, análisis de la situación y recomendaciones. TodoAgro Gestión Ltda. Valdivia, Chile, 2010.

Yáñez, Sonia. Consideraciones sobre flexibilidad laboral planteadas desde una mirada de género. En Ensignia, Jaime y Yáñez, Sonia, editores. Sindicalismo, género y flexibilización en el Mercosur y Chile. Inserción laboral femenina. Fundación Friedrich Ebert y Centro de Estudios de la Mujer. Santiago de Chile, 1999.

[www.agencialoslagos.cl](http://www.agencialoslagos.cl)

[www.colun.cl](http://www.colun.cl)

[www.consorciolechero.cl](http://www.consorciolechero.cl)

[www.chilevalora.cl](http://www.chilevalora.cl)

[www.infortambo.cl](http://www.infortambo.cl)

[www.soprole.cl](http://www.soprole.cl)

[www.tdlc.cl](http://www.tdlc.cl)



## **Agradecimientos**

La Dirección del Trabajo y la investigadora sienten el deber de agradecer a todas las personas que participaron como informantes calificados, quienes gentilmente mostraron interés en la investigación y colaboraron brindando antecedentes y compartiendo sus puntos de vista.

Igualmente, agradecemos a la Pinacoteca de la Universidad de Concepción por autorizar el uso de una obra de su colección y, en particular, a su curadora Sandra Santander, por su voluntad y diligencia.

---

### **Pintura de portada e interiores**

Fernando Meza P. (1890-1929). Integrante de la Generación del 13, también llamada del Centenario, porque muchos de ellos se dieron a conocer en la exposición internacional realizada en 1910 con motivo de la celebración del centenario nacional. También se la conoce como "Generación trágica" debido a que vivieron existencias desdichadas y bohemias que llevaron, a la mayoría de ellos, a una muerte temprana. Es el caso de Meza, fallecido de tuberculosis, en Concepción, a los 39 años.

Realizó estudios artísticos en la Escuela de Bellas Artes de Santiago, donde recibió la influencia del pintor español Álvarez de Sotomayor de quien heredó, al igual que el resto de esa generación, el estilo, semejante en esencia al de Velázquez. Su obra estuvo centrada en la creación de paisajes, tanto rurales como sobre Valparaíso, con una tendencia hacia los colores otoñales.

También fue poeta.









Agustinas 1253, Santiago de Chile  
Teléfono (56-2) 2674 9300  
[www.direcciondeltrabajo.cl](http://www.direcciondeltrabajo.cl)