

¿Cómo Remunerar en Lecherías?

Circular N°6. De circulación para socios Aproval



Para el trabajador, la retribución y reconocimiento más importante por las labores desempeñadas es su remuneración. Hay que reconocer que siempre existirá una presión para incrementar las remuneraciones, lo cual es sustentable sólo si este incremento es compensado por una mayor productividad. La pregunta es entonces, ¿cómo pagar a los trabajadores de lechería, en una forma que permita incrementar la productividad?

Junto con proporcionar el trabajo para el cual el trabajador ha sido contratado, el pago de la remuneración es la principal obligación que asume el empleador con sus trabajadores y su diseño debe responder a algunos criterios predefinidos.

Qué son las Remuneraciones?

El art. 41° del Código del Trabajo establece que remuneración son *“las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie avaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo”*. Desde esta definición legal, se debe reconocer que es remuneración cualquier cosa con la cual se retribuya el esfuerzo del trabajador. Dentro de esta calificación entra el dinero y también la casa habitación y otras regalías que se entregan al trabajador de lechería.

El contrato suscrito con el trabajador debe establecer al menos un sueldo base igual o superior al ingreso mínimo mensual (\$225.000 al mes de junio). Es decir, la empresa debe garantizar un sueldo base al trabajador por el sólo hecho de presentarse en su lugar de trabajo y desempeñarse regularmente. Este piso debe ser al menos igual o superior al Ingreso Mínimo Mensual.

Las remuneraciones pueden estar compuestas por:

SUELDO: Es el estipendio obligatorio y fijo, en dinero, pagado por períodos iguales, definidos en el contrato y que recibe el trabajador por la prestación de sus servicios en una jornada ordinaria de trabajo. Puede fijarse por hora, día, semana o mes.

SOBRESUELDO: Consiste en el pago de las horas extraordinarias realizadas por el trabajador.

COMISIÓN: Es el porcentaje sobre el precio de las ventas o compras, o sobre el monto de otras operaciones, que el empleador efectúa con la colaboración del trabajador que las recibe.

PARTICIPACIÓN: Proporción en las utilidades de un negocio determinado o de una empresa o sólo de una o más secciones o sucursales de la misma.

GRATIFICACIÓN: Corresponde a la parte de utilidades con que el empleador beneficia el sueldo del trabajador.

Por otro lado, en forma cotidiana, también se reconocen las remuneraciones constituidas por:

BONO: En general corresponde a un estímulo de remuneraciones que de acuerdo a un mecanismo o metas acordadas, beneficia monetariamente al trabajador que cumple las condiciones establecidas.

TAREA: Esta remuneración, en general consiste en un pago determinado ante el término de una labor o tarea predefinida dentro de un plazo prefijado.

TRATO: Corresponde a un pago por unidad realizada. Es ampliamente usada en la agricultura.

REGALÍA: La regalía es el pago en especies para el uso y goce personal del trabajador. Para el caso agrícola están definidas como regalías la *‘Casa habitación’, ‘talaje’, ‘goce’, ‘cerco’*. En lecherías es corriente que al trabajador, junto con su remuneración en dinero, también se le entregue

casa habitación, lo cual obliga a estimar un valor y efectuar cotizaciones por dicho monto.

No es remuneración

El Código del Trabajo también reconoce algunos pagos al trabajador que no tienen la condición de 'remuneración' y, por consiguiente, no están afectas a cotizaciones previsionales como tampoco a impuestos.

COLACIÓN: Monto que compensa total o parcialmente el gasto que realiza el trabajador por adquirir su alimentación diaria al concurrir a trabajar.

MOVILIZACIÓN. Monto que compensa el gasto realizado por el trabajador con motivo de desplazarse hacia y desde el trabajo a su hogar.

DESGASTE DE HERRAMIENTAS. Compensación que se da al trabajador por el desgaste que sufre cuando trabaja con sus propias herramientas.

PÉRDIDA DE CAJA. Monto que compensa las diferencias de caja en que pueden incurrir las personas que tienen dineros o valores a su cargo (Cajeros, por ejemplo).

VIÁTICO. Compensación por los gastos en que incurre un trabajador que ha sido destinado a desempeñar labores a un lugar lejano a su residencia habitual.

Cómo estructurar la remuneración de un trabajador en una lechería?

Una política de empresa que se promueve desde hace un tiempo, es pagar lo menos posible como sueldo (componente fijo y garantizado) y todo lo demás estructurarlo en función del cumplimiento de metas establecidas.

En la realidad, sólo unos pocos trabajadores tienen un desempeño sobresaliente (nota 6,0 o superior) y otros pocos tienen un mal desempeño (nota inferior a 4,0). Aquellos que presentan un desempeño deficiente, y que luego de intentar el que superen dicho nivel sin obtener resultados positivos,

deberían ser despedidos o de lo contrario, 'tirarán el carro para atrás' al percibir el resto de los trabajadores que tener un mal desempeño no tiene sanción.

Para los trabajadores con un desempeño "normal", es recomendable establecer estímulos monetarios que se paguen cuando ellos alcancen las metas establecidas. Estos se haría por medio de bonos, tratos, participaciones, etc.

El establecer una política de renta variable, impulsando hacia mejores niveles de desempeño, requiere un análisis de la estructura remuneracional.

Un criterio esencial dentro de la confección de la estructura de remuneraciones, es que si el trabajador no logra una determinada meta, su remuneración se vea visiblemente afectada, pero no a un grado tal que coloque en riesgo la estabilidad presupuestaria de la familia.

Por ejemplo, en la Zona Central es usual el uso del 'Bono de Asistencia', el cual está entre los \$15-20 mil mensuales. Este bono se obtiene solo si se registra asistencia completa y no más de 2 atrasos en el mes. De esta forma, el ausentismo y los atrasos en la empresa disminuyen, porque el trabajador que falta un día, dejará de percibir el pago del día más el bono de asistencia. Pero si lo pierde, no afectará sustancialmente el presupuesto familiar.

Casos reales

Para ilustrar la forma de estructurar los pagos en lechería, se proporcionan ejemplos de cláusulas de casos reales implementados y que han tenido un positivo efecto en el desempeño de los trabajadores:

BONO ASISTENCIA

"Cuando el trabajador cumpla con asistencia completa recibirá la cifra de \$00.000 (en palabras pesos) mensuales y en proporción a los días trabajados. Es decir si registra una o más ausencias en un mes no percibirá este monto, además de descontar el día no trabajado. No se consideran los días en que la ausencia sea derivada de un permiso."

USO DE ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL

“Cuando el trabajador cumpla con emplear adecuadamente los Elementos de Seguridad Personal (EPP) que la empresa proporciona, recibirá la cifra de \$00.000 (en palabras pesos) mensuales y en proporción a los días trabajados. Es decir, si, en alguna oportunidad no utiliza esos elementos, dejará de percibir este monto.”

CUMPLIMIENTO ESTRICTO DEL HORARIO

“Cuando el trabajador registre un cumplimiento estricto de horario de trabajo, es decir no tenga más de un día de retraso en el mes, percibirá la cifra de \$00.000 (en palabras pesos) mensuales y en proporción a los días trabajados. Es decir, si, registra dos o más retrasos en el mes, dejará de percibir este monto.”

BONO PABCO

“Si los respectivos registros PABCO si y sólo si ellos están completos, correctos y al día, se pagará al trabajador la cantidad de \$00.000 (en palabras pesos) mensuales y en proporción a los días trabajados. Si los registros no se encuentran al día, no se pagará este Bono.”

BONO DE INSEMINACIÓN

“El trabajador recibirá un Bono de Inseminación, el cual se pagará de la siguiente forma:

Recibirá la cifra de \$0.000 (en palabras pesos) por cada vaca o vaquilla que quede preñada en el primer servicio,

Recibirá la cifra de \$0.000 (en palabras pesos) por cada vaca o vaquilla que quede preñada en el segundo servicio,

Recibirá la cifra de \$0.000 (en palabras pesos) por cada vaca o vaquilla que quede preñada en el tercer o más servicios.”

BONO PARTO

“Se pagará por la atención de partos y concluye con la entrega del ternero al Ternero. Tendrá un valor de \$0.000 (en palabras pesos) por cada ternero nacido vivo, calostrado y entregado al ternero.”

BONO CERCO ELÉCTRICO

“Por el trabajo correcto de movimiento e instalación de cercos eléctricos se le dará un bono de \$00.000 (en palabras pesos) mensuales y en

proporción a los días trabajados. Si el trabajo se hace en forma incorrecta o no se hace, no se pagará este bono.”

BONO ARREGLO DE PATAS

“Al trabajador se le pagará un bono de \$00.000 (en palabras pesos) mensuales y en proporción a los días trabajados, por revisar las vacas y efectuar el tratamiento que requieren aquellas que tienen problemas de patas y sanarlas.”

BONO TERAPIA DE MASTITIS

“Cuando el trabajador esté a cargo del tratamiento de mastitis, recibirá un bono de \$0.000 (en palabras pesos) por vaca tratada y sanada por el mismo.”

BONO TRACTOR

“Se pagará al trabajador un Bono Tractor por la cifra de \$0.000 (en palabras pesos) mensuales y en proporción a los días trabajados con dicha maquinaria, sólo si el tractor y sus equipos están revisados en sus fluidos (petróleo, agua, aceite, otros), lavado e informado oportunamente de anomalías si las hubiere, todo lo anterior. La medición de los fluidos y lavado deberá realizarse al menos en forma semanal.”

BONO TERNERERO

“El trabajador encargado de la ternera recibirá un Bono de Ternero, lo cual se evalúa y paga al destete y entrega del ternero a los 90 días de nacido. Se pagará por cada ternero entregado en el respectivo mes, en las siguientes cifras: \$0.000 (en palabras pesos) cuando el animal pese entre 80 y 89,9 kg; \$0.000 (en palabras pesos) cuando pese 90 a 99,9 kg; \$0.000 (en palabras pesos) cuando pese 100 o más kg.”

BONO MANTENCIÓN EQUIPO Y SALA ORDEÑA

“Mensualmente se genera un fondo a repartir por la cifra de \$0,0 por litro de leche entregada a planta, cuando todos y cada uno de los operadores y reemplazantes de la sala de ordeña cumplan con realizar en su jornada de trabajo diario, los siguientes puntos:

- 1. Revisión del conjunto de ordeño, verificando que se encuentre en perfecto estado y funcionamiento según detalle a continuación:*

- a) *Revisión de piolas de los retiradores.*
 - b) *Revisión tubos cortos de leche.*
 - c) *Revisión tubos cortos de vacío.*
 - d) *Estado de las pezoneras.*
2. *Inspección del lavado de los vasos de leche.*
 3. *Inspección de las mediciones de los vasos.*
 4. *Lavado de estructura metálica y pisos.*

Si en alguna ocasión se detecta que no se han cumplido uno o más de los puntos indicados, no se generará el fondo a repartir por este concepto.

Este fondo se repartirá entre todos los operadores, en proporción a las jornadas efectivamente trabajadas.”

Cómo estructurar el Bono de Leche

En todas las lecherías, el bono más importante es el ‘**Bono de Leche**’. En la práctica se observan diferentes criterios para estructurar este bono:

- a) **Individual/colectivo.** Se hará un pago individual a cada lechero por los litros que él ha ordeñado, o bien, constituir un fondo a repartir entre todos los que ordeñan.

Lo más frecuente es la opción de constituir un fondo común que se reparte entre todos los ordeñadores, que además tiene la ventaja que de este modo no tiene la obligación de agregarse a la semana corrida.

- b) **Por Volumen de leche o por Facturación.** El bono se estructura en función de los litros obtenidos, o bien, por la facturación neta de los litros enviados a planta.

Lo más frecuente es la opción de pagar por los litros y así no afectar al trabajador por las fluctuaciones de precio.

- c) **Total de litros o sólo los enviados a planta.** El criterio común es pagar solo por los litros enviados a planta, aunque hay algunos productores que además suman los litros de descarte dados a los terneros, teniendo como base el total de litros. Se sugiere pagar solo por

los litros que generan el ingreso de la empresa (entrega en planta), de lo contrario no hay estímulo a bajar la leche de descarte.

- d) **Calidad de leche.** La tendencia clara es incorporar en el Bono de Leche, el criterio de calidad de leche, medida en UFC, células somáticas (RCS), aguado y presencia de inhibidores.

Considerando los criterios anteriores, un caso real de redacción del Bono de Leche en esta materia sería:

BONO DE LECHE

“El Empleador pagará al trabajador un Bono o Comisión según la cantidad y calidad de la leche entregada a planta, en base a los siguientes términos:

1. **Comisión Base.** *El empleador constituirá un Fondo Base Mensual conformado por un monto en dinero equivalente a \$0,0 (en palabras pesos) por litro entregado en planta.*
2. **Células Somáticas.** *Si el recuento de células somáticas (R.C.S) es igual o menor a las doscientas mil células somáticas (200.000 RCS), promediadas aritméticamente las últimas cuatro muestras, según información de la planta, se sumará al Fondo Base Mensual un monto equivalente \$0,0 (en palabras pesos) por litro de leche entregado en planta.*
3. **Bono U.F.C.** *Mensualmente se tendrá en cuenta el informe de las Unidades Formadoras de Colonias (UFC). Cuando las últimas cuatro muestras del mes en curso, señale un nivel igual o menor a veinte mil (20.000 UFC), promediadas aritméticamente, se sumará al Fondo Base Mensual un monto equivalente \$0,0 (en palabras pesos) por litro de leche entregado en planta.*
4. **Bono a Pagar.** *El Fondo Base mensual se repartirá, entre todos los trabajadores ordeñadores y reemplazantes de la sala de ordeña a prorrata de las ordeñas/días efectivamente realizadas por cada uno de ellos en el mes correspondiente.*
5. **Inhibidores y Leche aguada.** *Si la leche posee inhibidores o aguado, no se pagará el Bono de Leche*

Cuando el trabajador es trasladado a tareas o funciones distintas a las de ordeña, no tendrá derecho a participar o recibir este Bono de Leche.”

La Regalía de Casa habitación

Finalmente, también hay que considerar que las regalías son parte de la remuneración, por lo cual hay que incorporarlas en la estructura de haberes y, debe estar presente en el contrato de trabajo o en anexo al mismo. Un ejemplo práctico sería:

“Las partes pactan las siguientes regalías.

El trabajador agrícola recibirá una casa habitación higiénica y adecuada para él y su familia, entendiéndose por tal a su cónyuge, hijos e hijas solteros(as) y cargas familiares debidamente acreditadas. La casa habitación entregada se encuentra en buenas condiciones, por el cual el trabajador se compromete a mantener las condiciones de aseo, mantención y cuidados que exige una casa habitación. Se proporciona energía eléctrica hasta un tope máximo de 100 KW mensuales (el sobreconsumo será de cargo del trabajador). El trabajador deberá cuidar el consumo de energía eléctrica utilizando ampolletas de bajo consumo de energía y procurar apagar las luces que no utilice en su casa.

Las regalías, incluyendo casa habitación, se valoran en este acto, en \$00.000 (en palabras pesos) mensuales, valor que será abonado y cargado en cada liquidación mensual de remuneraciones.”

Resumen

El establecer una política de remuneraciones obliga a definir qué elementos se quiere premiar y fortalecer, basándose en el criterio que el trabajador que cumple con cierto nivel de desempeño será premiado, mientras aquel de desempeño deficiente no recibirá el premio.

En muchos casos el trabajador posee un contrato, donde los acuerdos de remuneraciones adicionales (bonos) no están escrito, por lo cual se configura lo que se conoce como “cláusula tácita”. Es decir, a un trabajador se le da un bono no escriturado, durante

varios meses (3 ó más) por la realización de determinadas tareas. Si pasado ese tiempo, se le destina a nuevas labores, no se le podrá quitar el monto del bono, porque por el concepto de “cláusula tácita”, ese monto ha sido incorporado a sus haberes.

Cuando al pactar un determinado bono se coloca la frase: “cuando realice la tarea de ... recibirá un bono...”, se podrá dejar de pagar el Bono pactado si se le destina a nuevas labores.

Otro criterio relevante en la estructura de las remuneraciones de lechería, es que el bono sea “a repartir entre todos los que realizan la tarea”, de tal modo que se baje la presión de incorporar nuevos trabajadores. De este modo, si ingresa un nuevo trabajador, el fondo a repartir será entre más personas, eliminando la presión de solicitar más personas para realizar el trabajo.

Una correcta confección de la estructura remuneracional permitirá alcanzar mayores niveles de productividad, personal mejor remunerado y, si sube la producción, lo cual implica un mayor esfuerzo, también ello será compensado al trabajador.

Finalmente una frase para recordar: Es obligación que cualquier acuerdo de remuneración quede consignado por escrito.

Manuel Saavedra Correa, Ing. Agr., para Aproval