

VII JORNADAS INTERDISCIPLINARIAS DE ESTUDIOS AGRARIOS Y AGROINDUSTRIALES

Los recursos humanos en la empresa lechera: un análisis de su relación con el perfil tecnológico y estructural mediante estudios de casos.¹

María Isabel Castignani², Emiliano Blangetti³, Oscar Osan⁴,
Noelia Rossler⁵, Ana María Cursack⁶.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar en paralelo el perfil tecnológico, la funcionalidad estructural y la gestión de los recursos humanos en empresas tamberas. Mediante consulta a informantes calificados se seleccionaron veinte empresas categorizadas según su volumen de entrega diaria, distinguiendo además, las empresas familiares cuyos miembros afrontan la mayoría de las tareas de aquellas en las que la mayoría de las tareas es realizada por personal contratado. Además de encuestas para relevar el perfil tecnológico de la actividad, se realizaron entrevistas en profundidad a empresarios y empleados. La participación relativa de la superficie dedicada a cultivos a ensilar y el consumo diario de concentrados por vaca están directamente asociados a la productividad de leche por hectárea y crecen con la escala; lo mismo sucede con la modernización de instalaciones. Los productores de mayor escala describen y priorizan con mayor precisión sus actividades y responsabilidades en la empresa; lo mismo sucede con familiares involucrados. Los empleados de las empresas de mayor escala, describen mejor y asignan correctamente el tiempo y frecuencia según distintas tareas; sin embargo tienen menos participación en el análisis y distribución de las mismas. La demanda de capacitación es variada y no aparecen diferencias entre grupos.

Eje temático 7 - Evolución y problemas de la agricultura y la ganadería. Tipos de explotaciones, precios, costos y rentabilidades. Relocalización y cambios en la producción vacuna.

¹ En el marco del Proyecto C.A.I.D. 2009 UNL N° 22-120.

² Ing. Agr. M. Sc. Economía Agraria. mcastign@fca.unl.edu.ar. Facultad de Ciencias Agrarias- Universidad Nacional del Litoral

³ Cientibecario. Facultad de Ciencias Agrarias- Universidad Nacional del Litoral.

⁴ Ing. Agr. M. Sc. Economía Agraria. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional del Litoral

⁵ Ing. Agrónoma. Facultad de Ciencias Agrarias- Universidad Nacional del Litoral

⁶ Ing. Agr. Master Agricultural Economics. Facultad de Ciencias Agrarias- Universidad Nacional del Litoral

Introducción y objetivos

La característica que define las organizaciones de alto desempeño es su capacidad para tomar buenas decisiones y materializarlas con rapidez. La implementación de planes derivados de la toma de decisiones puede tener dificultades en la ejecución eficaz cuando la gestión de los recursos humanos es inadecuada. Con relación a ello cobran relevancia tanto la organización de las personas que integran la empresa que debe plasmarse en el diseño de la estructura de la organización, como la evaluación del desempeño de los integrantes de la organización. De allí la importancia de asignar claros roles y responsabilidades a cada una de las personas que trabajan en la empresa. En este sentido, la descripción de contenidos de los puestos de trabajo es de suma utilidad pues evita la superposición de tareas posibilitando a cada integrante el conocer sus obligaciones y responsabilidades. Se facilita así la evaluación de desempeño, que es un instrumento que aporta a la competitividad.

El trabajo en el sector agropecuario, y en todos los niveles jerárquicos de sus organizaciones, se caracteriza por ser multifuncional; la polivalencia de las tareas dificulta a menudo el diseño estructural de las empresas y, consecuentemente, el control de desempeño que, además de indicadores de eficacia en la realización de las tareas, analiza la coherencia del sistema de delegación de autoridad y responsabilidad.

Este trabajo atiende al análisis de la gestión de los recursos humanos de los sistemas lecheros en la Cuenca Santafesina Central; la localización geográfica de la propuesta se asienta en la importancia que tiene la producción lechera en el área de influencia. También se sustenta en la generación de empleo que caracteriza a la actividad, vinculada a la dinámica económica y social del territorio.

Santa Fe contribuyó durante los últimos diez años con alrededor del 30 % de la producción nacional de leche (SAGPYA). La mayor parte de la producción de leche provincial, se localiza en la región central (departamentos Castellanos, Las Colonias, San Cristóbal y San Martín) y concentra el 78 % de los tambos y el 76.6 % de las vacas de la provincia (Castignani et al. 2008).

El objetivo de este trabajo es analizar en paralelo el perfil tecnológico, la funcionalidad estructural y la gestión de los recursos humanos en empresas tamberas.

Se espera que la investigación propuesta contribuya a la mejor comprensión de la importancia de los recursos humanos en la economía de la producción lechera en la Cuenca Central Santafesina. Como la calidad de los recursos humanos suele operar como una limitante a la incorporación de tecnologías de proceso complejas, se pretende aportar al perfeccionamiento de su gestión, con la convicción de que además de mejorar los resultados económicos, se aporte al desarrollo y al bienestar de las personas.

Antecedentes

Los sistemas lecheros tienen, dentro del sector agropecuario, algunas particularidades. En primer lugar, el cambio tecnológico les imprime una complejidad creciente; se aplican tecnologías de proceso que implican un aprendizaje continuo, demandando enfoques innovadores en la gestión de los recursos humanos. Se caracterizan además por una alta demanda de empleo en relación a la agricultura. Además de la demanda de mano de obra directa (en la empresa tampera), es importante la generación de empleo indirecto (asesores técnicos, nutricionistas, maquinistas, vendedores de insumos, etc.) dinamizando la cadena láctea, la economía de ciertas localidades y regiones.

En la provincia de Santa Fe, la mano de obra en el tambo se percibe cada vez más crítica, ya que el avance tecnológico que se va incorporando a los sistemas requiere de mayor especialización. No obstante, subsisten problemas para atraer mano de obra calificada, algunos derivados de la propia actividad y otros relacionados con aspectos de movilidad, escolares y sociales que condicionan las decisiones familiares (Guiguet, et. Al, 2011).

Lema, et.al. (2002) señalan que la tecnificación y sistematización de los tambos ha determinado que las tareas sean mucho más sistemáticas y controlables a menores costos, es decir, con potenciales ganancias por especialización, marcando una posible tendencia en que las explotaciones tamperas se organicen más probablemente como empresas que como explotaciones familiares, contratando mayor cantidad de mano de obra. Indudablemente esto debe analizarse en función de la escala de producción.

Según Terán, J.C. (2008) en la provincia el tambo genera en promedio, entre 2 y 3 puestos de trabajo en forma directa, considerando que en la gran mayoría toda la familia trabaja o colabora en la actividad. Osan, O. (2003) verificó que la proporción de la mano de obra

contratada aumenta con la escala de producción, consecuentemente se reduce el aporte de mano de obra familiar. Galetto, A. (2009) en un análisis de los cambios estructurales en el tambo argentino, señala que en 2008 la relación promedio entre la cantidad de trabajo y la tierra es de 2,6 EH cada 100 hectáreas; casi el 79 % es operado con tamberos y casi el 38 % del trabajo es mano de obra familiar (empresario y familiares directos). Se corrobora que el factor humano es determinante en este tipo de empresas, tanto en las funciones administrativas y gerenciales como en los trabajos operativos. Con relación a las primeras, Osan, O (2005) observó que los niveles de alta y media dirección afectan la mayor cantidad del tiempo a tareas operativas y de rutina en desmedro de las actividades administrativas. Señala entonces la importancia de asumir las tareas administrativas y gerenciales, delegando aquellas del tipo operativas o de rutina, necesarias pero no imprescindibles, ya que de las primeras depende el destino de la empresa.

Distintas prácticas en la administración de recursos humanos en empresas lecheras resultaron directamente relacionadas con la productividad y rentabilidad; entre ellas se destacan el entrenamiento continuado que aporta al aumento de eficiencia; el control de desempeño encarado como un instrumento de retroalimentación para el personal; los procedimientos operativos estandarizados; y la descripción del contenido según puestos de trabajo como variables relevantes en la gestión de los recursos humanos, particularmente en la fase operativa (Stup, R.E., J. Hyde & L.A. Holden, 2006).

Materiales y Métodos

En este trabajo se realiza un estudio exploratorio y descriptivo fin de analizar y explicar relaciones entre la organización, estructura y tecnología y la gestión de los recursos humanos en empresas tamberas. Para ello se aplicó la metodología de estudio de casos con entrevistas directas dirigidas a productores/empresarios/administradores de empresas lecheras y a los operarios (tamberos) que en ellas se desempeñan.

Se utiliza esta metodología dado que los estudios de casos permiten explicar resultados empíricos a través del examen de mecanismos causales, definidos como aquellos factores estables e independientes que, bajo ciertas condiciones, vinculan causas con efectos. En la sociedad y en la naturaleza existen relaciones complejas de “origen causal” y estas

relaciones pueden ser estudiadas a través de casos (Yacuzzi, sf). Yin (1989), uno de los más renombrados investigadores sobre el estudio de casos como metodología de investigación, señala que la mayor fortaleza del procedimiento radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado. Además, con este método los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996).

De acuerdo a Martínez Carazo (2006), y basado en Yin (op. cit), en función del número de casos a estudiar, este trabajo se enmarca en un estudio con casos múltiples, con unidad principal de análisis y una o más subunidades dentro de la principal. Es el abordaje adecuado pues se hizo un comparativo de distintos factores que pueden variar en distintas empresas.

Siguiendo a Yin (op.cit), se utilizaron múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. Esto permitió verificar si los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información guardan relación entre sí (principio de triangulación); es decir, si desde diferentes perspectivas convergen los efectos explorados en el fenómeno objeto de estudio.

Fueron fuentes de información documentos relacionados con el fenómeno abordado en la investigación, por ejemplo algunos trabajos recientes de caracterización de sistemas lecheros del área en estudio, y entrevistas a investigadores del área e informantes calificados de la región que permitieron conformar distintos grupos de sistemas productivos relativamente homogéneos entre sí.

Varios trabajos analizados resultaron de interés tanto por el objeto de la investigación como por el procedimiento aplicado, para realizar el relevamiento de datos mediante la aplicación de entrevistas personales (Suero 1993, Lauxmann, 1993, Piñeyro, Chiappe y Graña, 1998; Barrientos Kompatzki, 2003; Mugerá, 2004; Forclaz, et. al, 2005; Gallacher, 2005).

Las entrevistas para la captura de datos e información básica se realizaron mediante tres cuestionarios (Siguiendo a Stup, op. cit. y Vargas, et. al, 2002). Dos de ellos se realizaron al productor/empresario/administrador. El primer cuestionario, estuvo dirigido especialmente a indagar acerca de los aspectos estructurales y tecnológicos de la empresa

(incluyendo producción y productividad). El segundo cuestionario, fue enfocado a la gestión de los recursos humanos afectados al trabajo operativo de la empresa. El objetivo de esta entrevista al productor/empresario/administrador fue identificar:

- a) la configuración del sistema de recursos humanos (reclutamiento, capacitación, compensación, supervisión, clima organizacional, etc.);
- b) el proceso aplicado en la toma de decisiones, el manejo de la información, las técnicas administrativas usadas y el detalle de funciones que cumple el decisor/administrador;
- c) la descripción actual de los puestos de trabajo operativo (lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, responsabilidades de supervisión, si corresponde) y las modalidades de control de desempeño (formales e informales) que hubiere;
- d) la percepción que tiene el empresario/productor acerca de su desempeño empresarial y acerca de la configuración y desempeño de sus empleados;
- e) la información con que cuentan los empleados acerca de los contenidos de sus puestos y la percepción de su desempeño;
- f) algunas reflexiones del empresario sobre la administración de los recursos humanos en el tambo (calidad de la educación, implicancia de la legislación y fiscalización laboral pertinente);
- g) la búsqueda de organigramas, contratos de trabajo, reglamentos internos, y pautas de pago disponibles en la empresa.

Se realizó un tercer cuestionario dirigido a los operarios que se desempeñan en la empresa (tamberos). El objetivo del mismo fue relevar la opinión de los operarios acerca de la gestión del empresario/administrador y su estilo de dirección y describir sus respectivos puestos de trabajo (funciones y responsabilidades de cada operario).

Una vez concluido el trabajo de campo, y para el análisis inductivo de información cualitativa, se procedió a estructurar y organizar los datos; codificarlos (comparación de los datos con la de otros estudios similares); conceptualizar y explicar el problema; socializar y ajustar los resultados (feedback).

Resultados

Como se mencionó en el punto anterior, a partir del análisis de trabajos previos de caracterización de las empresas lecheras del área en estudio y la consulta a informantes calificados que se desempeñan en la región, se definió que el volumen de entrega diaria de leche y la participación de la familia (MOF) o personal contratado (MOC) en la realización de la mayoría de las tareas serían los criterios discriminantes para la conformación de estratos de las empresas a entrevistar (Tabla 1).

Tabla 1: Estratificación para identificar las empresas a entrevistar

Lt/día	Más de 50% MOF ¹	Más de 50% MOC ²
< 500		
501 – 1000		
1001 – 2000		
2001 – 3000		
> 3000		

¹MOF: Mano de obra familiar

²MOC: Mano de obra contratada.

Se entrevistaron dos casos representativos (aportados por los informantes) por cada subgrupo, por lo que en total se cuenta con datos de 20 empresas tamberas. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 1 hora, cuando esta fue realizada al productor/empresario/administrador, y 30 minutos fue el tiempo que demandaron las entrevistas a los operarios. La duración de las mismas dependió fundamentalmente del tiempo e información disponible por parte de cada entrevistado. La falta de registros ordenados y la desconfianza hacia el entrevistador, fueron los principales problemas que se debieron sortear para obtener la información necesaria.

A continuación se presentan los principales resultados que surgen de las entrevistas realizadas.

Respecto al perfil tecnológico de las empresas, lo más destacable es que la participación relativa de la superficie dedicada a cultivos a ensilar y el consumo diario de concentrados por vaca están directamente asociados a la productividad de leche por hectárea, y crecen con la escala, independientemente de si la mayor parte del trabajo es aportado por la familiar o se contrata.

En relación a la funcionalidad estructural de las empresas entrevistadas, el tipo de instalaciones de ordeño difiere según la escala de producción. En los productores de baja escala la estructura predominante es tipo "brete a la par" y tal como se observó en el caso del perfil tecnológico, ante un incremento en la misma, los empresarios deciden implementar estructuras "con fosa", aumentando el rendimiento operativo y la productividad de la mano de obra.

La estructura organizacional más observada fue un diseño tradicional de tipo simple, según la clasificación tradicional propuesta por Mintzberg (1988). Esta estructura es poco elaborada, su elemento fundamental es la cumbre estratégica, su funcionamiento se basa en la supervisión directa. Solo una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados y el planeamiento es mínimo. Por lo general son organizaciones flexibles debido a que operan en un medio dinámico. El control es altamente centralizado.

También se observó que las empresas se van complejizando a medida que aumenta la cantidad de integrantes (dependiente del volumen de producción diaria de leche), la cantidad de establecimientos (tambos) que poseen las empresas y del sistema de producción adoptados por ellas (tipo de alimentación, sistema de crianza de terneros, manejo de boyeros, etc.).

Los elementos fundamentales de la estructura de una organización son el núcleo de operaciones, el ápice estratégico y la línea media; y además suelen aparecer las unidades de apoyo y el staff tecnocrático.

En todos los casos analizados, el ápice estratégico, es decir el extremo superior de la línea de autoridad, se encuentra conformado por los mismos propietarios del establecimiento, quienes tienen en promedio 55 años de edad (aunque es importante mencionar que los extremos observados se encuentran entre 21 y 82 años). Con respecto al grado de capacitación (nivel de estudios logrados), se observó una marcada diferencia entre los dos tipos de empresas: en solo dos de las empresas familiares sus propietarios y gerentes finalizaron el nivel secundario, en el resto de los casos estudiados concluyeron los estudios primarios y, los pocos que comenzaron a cursar estudios secundarios no los finalizaron. En las empresas "MOC" existe una mayor variabilidad en los niveles de estudio alcanzados por sus gerentes; en cinco de los diez casos entrevistados, sus propietarios poseen estudios universitarios completos (son Contadores, Ingenieros Agrónomos ó Médicos Veterinarios),

en tres casos mencionaron poseer estudios secundarios completos y solamente en dos ocasiones los propietarios manifestaron haber logrado estudios primarios completos. El nivel de capacitación de los dirigentes no mostró, a simple vista, relación alguna con la productividad (ltsVT/haVT) de los establecimientos bajo su dirección.

La línea media, que une el ápice estratégico con el núcleo de operaciones, se identificó únicamente en empresas con un elevado número de personal, contratado o familiar, y cuando los propietarios (o decisores) tienen una edad avanzada como para realizar tareas operativas o de supervisión. Esto se condice con lo mencionado por Vicente, Ayala y otros (2008), respecto de que en la medida que la organización crece y se vuelve más elaborada, se conforma una línea media.

El núcleo de operaciones, constituido por todos aquellos operarios que ejecutan las tareas operativas dentro de la empresa, no se encuentra claramente definido, particularmente en aquellas empresas familiares en donde las mismas personas encargadas de tomar decisiones son quienes las ejecutan tareas operativas. A medida que aumenta el tamaño (medido en términos de producción diaria de leche) y la proporción de personal contratado, estos procesos (toma de decisiones y ejecución) se van diferenciando entre los distintos actores que trabajan en la empresa (descentralización y delegación, respectivamente).

El staff tecnocrático, formado principalmente por el Ingeniero Agrónomo, el Médico Veterinario y el contador, no está presente formalmente en todas las empresas analizadas, rasgo que siempre se destaca en las estructuras simples. En los casos en que si están presentes, la principal tarea del Ingeniero constituye la asistencia técnica ante una duda o la consulta muy particular por parte del productor (aplicación de fitosanitarios, fertilizantes, presencia de nuevos cultivares, etc.). Esta asistencia es ofrecida, como servicio de atención, por parte de los proveedores de insumos o de las industrias lácteas. Los motivos por los cuales los productores deciden no tener un asesor agronómico privado son diversos: se mencionaron, por ejemplo, el rechazo de los productores a las nuevas “alternativas de producción” que los técnicos proponen para sus sistemas (que muchas veces confrontan con las políticas del productor) o simplemente porque están conformes con la asistencia técnica ofrecida por los proveedores de insumos.

El médico veterinario está presente en todos los establecimientos, encargándose de tareas tales como el control reproductivo, la asistencia ante emergencias, el control sanitario y, en

menor medida, la nutrición animal (aunque estas prácticas no se realizan en la generalidad de las empresas bajo estudio, particularmente, el control reproductivo) En relación a esto, cobra relativa importancia el papel de los proveedores de insumos (alimentos) ya que, en muchas ocasiones, ofrecen como servicio la asistencia de un nutricionista.

Únicamente en un solo caso el productor manifestó no contar con los servicios de un contador contratado, debido a que existe una persona (miembro de la familia) en su empresa que lleva los registros contables. En el resto de los establecimientos este actor es imprescindible, según manifiestan los entrevistados, para cumplir con las obligaciones impositivas. Solamente tres casos, consultan además a sus asesores contables ante la posibilidad de realizar una inversión o pedir créditos.

Resumiendo lo enunciado respecto a la "profesionalización", ó staff tecnocrático, no se observan claramente diferencias entre los dos tipos de empresas entrevistadas (MOC y MOF), pero si dependen del administrador a cargo de cada una de ellas. Considerando a los administradores, existe una importante diversidad de criterios acerca del perfeccionamiento y aplicación de nuevas tecnologías, que se manifiesta como una "resistencia al cambio" que se transforma en el factor determinante a la hora de contratar profesionales.

Según Etkin, J. (2000), la formalización y la descentralización son aspectos fundamentales a analizar en la estructura de las organizaciones. La formalización refiere al grado en que las tareas están especificadas, definidas y escritas; se expresa a través de roles definidos en detalle, con sus reglas y procedimientos asociados. Se trata de que en el desempeño de sus roles, los individuos no deban repensar sus funciones o las normas que las especifican, es una aspecto relacionado con la eficacia y la eficiencia de la organización. En relación a esta variable, en los casos estudiados (MOC y MOF) los roles no se formalizan, las tareas se cumplen bajo la responsabilidad de algún individuo (empresario u operario) y no se observan procedimientos predeterminados tales como manuales, normas, etc.

La descentralización representa la distribución del poder decisorio dentro de las organizaciones. En este aspecto, en las empresas MOF entrevistadas todos los operarios (familiares) intervienen con algún grado de responsabilidad a la hora de tomar una decisión empresarial, mientras que en las empresas de tipo MOC el único responsable de la acción de decidir es el (ó los) propietario(s).

Con respecto al estilo de dirección, pese a existir excepciones entre los casos estudiados, que dependen fundamentalmente del volumen de producción de las empresas, se observa que en las empresas MOF las acciones de dirección se prioriza la armonía entre los participantes (familiares) debido a que generalmente existe mayor oportunidad de diálogo (convivencia en familia), y se crea un ambiente de trabajo en equipo y colaboración, en el que las decisiones son consultadas entre todos los miembros de la familia. Los objetivos, pese a no ser claros, tienen estrecha vinculación con el progreso del grupo familiar y la satisfacción personal de cada miembro; este comportamiento se refleja en las empresas estudiadas que poseen actividades anexas a la producción lechera como, por ejemplo, cabañas de reproductores.

En las empresas MOC entrevistadas, también se visualizan comportamientos muy similares a los encontrados en las empresas con mano de obra predominantemente familiar (la prioridad de la satisfacción y deseo personal sobre la maximización del beneficio) pero también se destacan acciones de dirección de los gerentes o administradores exclusivamente enfocadas a aumentar la productividad, reflejado en relaciones más reservadas y frías con los trabajadores.

Los administradores de tipo "familiar", en la mayoría de los casos estudiados, viven en el predio del establecimiento y forman parte de diversos grupos asociativos o cooperativos, no solo porque obtienen algún beneficio económico (debido, por ejemplo, al aumento de la escala de producción) sino también porque poseen un gran sentido de pertenencia hacia su grupo. En contraposición, los gerentes de las empresas con MOC, no viven en el campo, sus ingresos no provienen únicamente de la explotación (en especial aquellos productores de pequeña escala), y no demuestran interés por formar parte de un grupo asociativo o cooperativo, manifestando cierto descontento o rechazo hacia los mismos.

Como se mencionó en los antecedentes, la descripción del contenido según puestos de trabajo sería una de las variables relevantes en la gestión de los recursos humanos, particularmente en la fase operativa. Por este motivo se indagó acerca de este tema durante las entrevistas, pretendiéndose realizar una síntesis de las principales actividades ejecutadas por los operarios que se desempeñan en las empresas seleccionadas. El puesto de trabajo que se analiza en este trabajo es el denominado "Tambero Asociado". Por definición, según lo establece la Ley Nacional N° 25.169, el tambero asociado es toda aquella persona física

que ejecuta las tareas necesarias destinadas a la explotación del tambo, pudiendo para tal fin contribuir con equipos, maquinarias, tecnología, enseres de su propiedad y con o sin personal a su cargo. De acuerdo a que la empresa sea MOF o MOC, los tamberos son integrantes de la familia propietaria ó personal contratados, respectivamente.

Según los testimonios recogidos en las entrevistas, las principales actividades realizadas por los tamberos, el tiempo que demandan, y el grado de satisfacción o descontento que generan, son:

Rutina de ordeño: por definición, se trata del conjunto de operaciones que se realizan antes, durante y después del ordeño, con la finalidad de obtener la máxima eficacia e higiene en la obtención de la leche de la ubre. Insume en los operarios, según lo manifestado en las entrevistas, un promedio de 3 minutos por cada animal en ordeño por día, con valores máximos de 5 minutos y mínimos de 2. Los valores mínimos se registraron en aquellas empresas cuyas instalaciones de ordeño presentan mayores comodidades para los operarios, tales como la fosa de trabajo (lado por lado o espina de pescado), en tanto que los valores máximos de duración de la rutina por animal se generan en instalaciones de tipo "brete a la par" insumiendo además un mayor esfuerzo físico que se ve agravado por el incremento en el número de animales.

Limpieza de las instalaciones de ordeño: Sin importar de qué tipo de empresa se trate (MOF o MOC) es una tarea realizada, en la mayoría de los casos, por mujeres (esposa o hija). Esta tarea demanda, en promedio, una hora por día. La comodidad depende de las instalaciones, que es motivo de descontento en muchos de los casos. Si se considera el recuento de Unidad Formadoras de Colonias (ufc), como parámetro para evaluar el grado de higiene de las instalaciones, los valores se encuentran entre 10.000 y 150.000ufc/ml, siendo 100.000ufc/ml el valor máximo sugerido por el Instituto de Tecnología Industrial (8 de los 20 casos estudiados poseen 100.000ufc/ml ó más, y 5 casos mencionaron que desconocen el valor)

Manejo de Boyeros: constituye una práctica propia de los sistemas pastoriles y, en la mayoría de las explotaciones, la realiza el mismo operario encargado de la rutina de ordeño. En aquellos casos en los que las familias que realizan la rutina de ordeño son numerosas (sin importar si la empresa es MOC o MOF), existe una persona responsable del manejo de

boyeros. Puede insumir hasta 5 horas por día y representa un gran esfuerzo físico dentro de la rutina diaria.

Crianza de terneros: los resultados obtenidos coinciden con lo afirmado por la Méd. Vet. Roxana Galarza (2008) con respecto a que, en general, no se le presta demasiada atención al cuidado de la guachera. En 12 de los 20 casos entrevistados, el porcentaje de mortalidad en crianza supera el 5%, que es el valor considerado normal para los sistemas de crianza zonales. Pese a destinarse de una a tres horas diarias a la realización de esta tarea, los operarios concuerdan en que la misma no constituye un factor de molestia o disgusto dentro de la rutina.

Suministro de Forrajes Conservados: si bien no es una tarea exclusiva del tambero asociado, muchas veces constituye un factor a tener en cuenta por parte del administrador, debido a que en caso de existir una persona encargada de esta actividad, los tamberos no siempre se encuentran conforme con la labor. En general, la tarea, insume un tiempo considerable dentro de la jornada laboral, en especial si las condiciones de trabajo no son las adecuadas (trabajo con horquillas, gran cantidad de animales, malas condiciones ambientales, etc.)

Tareas Adicionales: Aquí se encuadran actividades tales como la inseminación artificial, el desmalezado, la distribución de efluentes, los tratamientos veterinarios, el manejo de la recría, la aplicación de fitosanitarios, entre otros. Estas tareas, dependiendo de cada caso en particular, también se encuentran bajo la responsabilidad del tambero asociado. Por lo general, demandan tiempo y generan descontento en los operarios debido al mayor esfuerzo que deben realizar durante la jornada. Mientras más tareas adicionales se le presentan al operario, menor es el grado de especialización que éste puede alcanzar.

Se destaca que, en las empresas MOC que poseen un menor volumen diario de producción, los operarios tienen bajo su responsabilidad un mayor número de actividades. Esta situación genera sobre ellos un mayor grado de malestar, sobre todo si sienten que la remuneración no es adecuada para las actividades que realizan. En los establecimientos de mayor producción diaria, se observa una mayor especialización en las actividades pero, a su vez, los propietarios manifiestan mayores conflictos interpersonales.

Con respecto a las formas de relación laboral propietario-empleado, a pesar de que existe un contrato formal que el propietario puede acordar con el tambero mediero, regido por la

mencionada Ley Nacional N° 25.169, es importante el bajo grado de implementación del mismo. Además, en los casos en que existe, las duraciones de los mismos no superan los seis meses, lo que en la mayoría de los casos estudiados, atenta contra la motivación del personal y contra el sentido de "cooperación".

En las empresas familiares, los miembros de la familia son quienes realizan la totalidad o la mayor parte de las tareas. Esta situación presenta ventajas tales como la mayor dedicación a la empresa y la voluntad de sacrificio personal; no obstante, los problemas de organización que puedan existir, suelen afectar el principio de "unidad de mando".

El conjunto de procesos o etapas que se llevan a cabo en el interior de una organización, con el fin de maximizar el uso de los demás factores de producción, se denomina según Vargas, et. al. (2002), Sistema de Administración de Recursos Humanos. El mismo se encuentra integrado por los siguientes componentes: planeación, diseño y análisis de puestos, selección, capacitación, compensaciones e incentivos. A continuación, se hace una breve descripción del funcionamiento de algunos de estos componentes en los casos estudiados.

En relación al análisis de los puestos de trabajo, en todas las empresas analizadas, se pueden encontrar diferentes puestos, entre ellos, el tambero, el encargado, el peón ó el tractorista. Se diferencian entre sí por las tareas propias a cada uno de ellos, no obstante, la multifuncionalidad, que caracteriza los puestos de trabajo del sector agropecuario, hace que en las empresas de menor escala (mayoritariamente) las tareas sean asignadas a unos pocos puestos de trabajo, sin considerar la especialización.

Para la selección del personal, el mecanismo adoptado por los administradores constituye la "referencia de terceros". La solicitud de "Curriculum Vitae" no es una práctica habitual en las explotaciones agropecuarias estudiadas. Esta modalidad hace que, la elección de los postulantes se genere por mera apreciación personal del administrador; este método puede implicar, por ejemplo, que el operario sea seleccionado por apariencia, pese a no encontrarse capacitado para dicho cargo.

En lo que refiere a la capacitación externa, y si bien constituye una opción personal de cada operario, se encontró que los trabajadores encuestados con más de 50 años de edad, no desean capacitarse y, en caso de querer hacerlo, prefieren los rubros que no guardan relación con sus puestos de trabajo (electricidad o computación). Algunas de las

justificaciones a dicho comportamiento son debidas al factor edad y a la experiencia de vida que poseen: "no tengo nada más por aprender". Los operarios que tienen menos de 50 años, manifiestan mucho interés en realizar cursos de capacitación, sin definir o aclarar un área en particular. Con respecto a la capacitación interna, solamente en 8 de los casos estudiados se realizan reuniones entre el personal. No obstante, las mismas se llevan a cabo de forma irregular y no tienen la finalidad de establecer un mecanismo de capacitación, sino que constituyen un medio para "solucionar problemas", delegar tareas al personal, o tomar decisiones (en el caso de las empresas familiares).

En materia de administración de las compensaciones, estas dependen del tipo de empresa (MOF o MOC). En las familiares, la gerencia (propietarios) no posee un sistema de compensaciones definido, sino que mantienen un sistema de "Retiros" que varía en función de las necesidades personales. Cuando estas empresas adquieren un mayor volumen de venta y aumentan el número de operarios, comienzan a implementar sistemas de compensaciones como, por ejemplo, los salarios base o sueldos variables para los miembros de la familia, así como también para el personal contratado (en caso de que exista esta figura). En las explotaciones no familiares, sus gerentes, administradores, o propietarios implementan dos sistemas para compensar sus roles dentro de la empresa. Primero, en los casos donde el volumen de venta no es tan elevado (menos de 1000 lts/día) y la empresa no constituye la única fuente de ingresos, los administradores reinvierten las ganancias en la misma. El segundo sistema se observa en las organizaciones donde los beneficios no son reinvertidos; estas empresas adoptan, al igual que las familiares, un mecanismo de "Retiros". La mano de obra contratada para realizar la rutina de ordeño (tambero) recibe un sueldo variable en función de los ingresos mensuales obtenidos por la venta de la producción (un porcentaje de la producción de leche mensual). En los casos donde se observa el puesto de "Encargado", éste también recibe una compensación variable dependiendo de los ingresos obtenidos. Para los puestos de Tractorista y Peón General se utilizan salarios base (sueldo fijo).

Por último y para concluir con los componentes del Sistema de Administración de Recursos Humanos, la implementación de incentivos para los operarios es muy variable entre los casos estudiados. Por ejemplo, se pueden observar incentivos al manejo reproductivo, incentivos en producción individual e incentivos en crianza. Si bien los operarios

entrevistados manifiestan encontrarse a favor de este tipo de medidas, la falta de registros claros impide corroborar fehacientemente la efectividad de los mismos, no obstante, los administradores entrevistados mencionan obtener buenos resultados ante éstas medidas.

A partir del análisis realizado se puede observar el alto grado de informalidad en las prácticas o políticas de administración de recursos humanos en especial en la planificación, diseño y análisis de los puestos de trabajo.

Conclusiones

A partir de los casos identificados y analizados, se destaca que aspectos importantes que refieren al perfil tecnológico y a la funcionalidad estructural no dependen del tipo de la mano de obra predominante (familiar o contratada) sino de la escala de producción de las empresas. A medida que aumenta la escala, la adopción de tecnologías disponibles es mayor, repercutiendo favorablemente en la productividad de leche por hectárea; y la comodidad de las instalaciones aumenta en pos del bienestar de los operarios y eficiencia de ordeño.

Con respecto a la estructura organizativa de las empresas, los productores de mayor escala describen y priorizan con mayor precisión sus actividades y responsabilidades dentro de la empresa, sus empleados describen mejor y asignan correctamente el tiempo y frecuencia de acuerdo a distintas tareas, a pesar de que tienen un menor grado de participación en el análisis y en la distribución de las mismas. En este punto, se destaca que existe una marcada diferencia entre los tambos de menor producción "familiares" y "no familiares". En los últimos, el personal concentra un mayor número de tareas, cuestión que no se presenta en las empresas "familiares" donde los puestos de trabajo se encuentran claramente distribuidos entre los integrantes de la familia. Esto constituye una notable ventaja organizativa debido a que reduce los conflictos interpersonales y favorece la descentralización. No obstante, los "liderazgos muy largos" constituyen una importante desventaja, observada en ciertos casos de organizaciones familiares.

El productor agropecuario actúa en un contexto dinámico y hostil y su competitividad puede verse afectada por factores ambientales (sequías, lluvias y demás eventos naturales que aumentan el riesgo del negocio), por las políticas públicas y por la variación de la

estructura de la industria (Chacko et al., 1997). Estos factores de riesgo, son los que mencionaron los productores entrevistados como posibles causas de abandono de la actividad. Esta situación obliga a los administradores de las empresas agropecuarias a desarrollar estrategias apropiadas de manejo de sus unidades productivas, en donde la administración de los recursos humanos tiene un papel preponderante. En un mundo de negocios con un entorno altamente competitivo, innovativo y cambiante, se requiere de organizaciones inteligentes, con un estilo de trabajo diferente basado en la gestión del talento humano.

Bibliografía

Barrientos Kompatzki, G. 2003. Human Resources Management Strategies in Cilean Farming Companies: A Cluster Analysis. Tesis, Magister en Economía Agraria, Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Castignani, M.I., H. Castignani, O. Osan, A.. M. Cursack. 2008. Caracterización de la producción primaria del complejo lechero de la provincia de Santa Fe, Argentina: Indicadores estructurales y tecnológicos. Trabajo presentado en el 10° Congreso Panamericano de la Leche realizado en Costa Rica del 8 al 10 de Abril del 2008, organizado por FEPALE, Dos Pinos, y Cámara Nacional de Productores de Leche.

Chacko, T., J., Wacker M.,Mahdy,. 1997. Technological and Human Resource Management Practices in addressing perceived competitiveness in agribusiness firms. Agribusiness, Vol. 13, Nol, 93-105.

Chetty S. 1996. The case study method for research in small- and médium – sized firms. International Small Business Journal, vol. 5, octubre – diciembre.

Etkin, J. 2000. Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias. 1° ed. Buenos Aires: Prentice Hall, 456p.

Depetris de Guiguet, E.; G. Rossini, R. García Arancibia; J. Vicentin Masaro (2011). Competitividad del Complejo Lácteo Santafesino. 1ª. Ed. Santa Fe: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral. 385 p. ISBN 978-987-657-602-4.

Forclaz, M, A, S.M. Mazza, L. Jiménez.(2005). Características de los puestos de trabajo del Complejo Arrocerero de la Provincia de Corrientes. Resumen 001. Comunicaciones Científicas y Tecnológicas 2005. Universidad Nacional del Nordeste.

Galarza, R. Recomendaciones para la cría de los terneros en el tambo. El valor del recién nacido.http://www.inta.gov.ar/rafaela/info/documentos/prl/prl_doc43.htm

Gallacher, M. 2005. Organización como Factor de Crecimiento Agropecuario. Universidad del CEMA. 16 p.

Galetto, A. 2009. Principales cambios en la estructura de los sistemas de producción de leche en los últimos años (1999-2009). Revista SanCor 679: 12-14.

Lauxmann, S. 1993. El tambero mediero. Su participación en las decisiones tecnológico productivas. Estudio de caso. Informe final Cientibeca 1993. Facultad de Agronomía y Veterinaria. Universidad Nacional del Litoral. 51 p.

Lema, D., V. Brescia, E. Barrón, M. Gallacher. (2002) Teoría de la Firma y Organización de la Empresa Agropecuaria: Evidencia Empírica para la Región Pampeana. Documento de Trabajo N° 13. Serie de Documentos de Trabajo del Instituto de Economía y Sociología del INTA. 17 p.

Martínez Carazo, P.C. (2006) El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y gestión 20:165-193.

Mintzberg, H. (1988). La estructuración de las organizaciones. Ariel: Barcelona.

Mugera, A.W. (2004). Managing Human Resources on Six Dairy Farms in Michigan: Resource-based Perspective. Research Paper M. Sc Degree. Ag Econ Dept. University of Michigan.192 p.

Osan, O.E. (2003) Tipología de empresas lecheras pampeanas de Argentina. Tesis, Magister en Economía Agraria, Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Osan, O.E. (2005) La dirección de los recursos humanos en la empresa. Revista SanCor N° 656.

Osan, O.E. (2005) Dirección de empresas: hablemos de los procesos. Revista SanCor N° 657.

Piñeyro, D., M. B. Chiappe, F. Graña (1998). La gestión de los establecimientos lecheros: tipología de los productores según su disposición al uso de los registros físicos y económicos. *Agrociencia* 2:125-133.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos.

<http://www.sagpya.mecon.gov.ar/>

Stup, R.E., J. Hyde, and L.A. Holden. 2006. Relationships Between Selected Human Resource Management Practices and Dairy Farm Performance. *J. DairySci.* 89:1116-1120.

Suero, M. 1993. Relación entre la oferta de tecnología y la demanda de las empresas predominantemente tamberas del departamento Las Colonias. Santa Fe. Argentina. Tesis, Maestría en Extensión Agropecuaria, UNL-INTA. 113 p.

Taverna, M. (2008) Instalaciones de ordeño. Trabajo presentado en el XXI curso internacional de lechería para profesionales de América Latina.

Terán, J.C. (2008) Caracterización de la cadena agroalimentaria de la leche en la provincia de Santa Fe.

Vargas, G., R. Paillacar, W. Foster (2002), “Efecto de las características de la empresa en la administración de recursos humanos: cuatro estudios de casos de Empresas agrícolas Grandes Chilenas”, *Ciencia e Investigación Agraria*, Vol. 29, No. 1, pp. 13-28.

Vicente, M.A.; J.C. Ayala, y otros (2008) Principios fundamentales para la administración de organizaciones. 1° Ed. Buenos Aires, Prentice Hall - Pearson Educación. Cap. 3.

Yacuzzi, E. El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. Universidad del CEMA. Sf. 37 p.

Yin, R. K. (1984/1989). *Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research. Methods Series, Newbury Park CA, Sage.