

## **COMPETENCIAS LABORALES EN EL SECTOR GANADERO DE LA PAMPA.**

Trabajo final de graduación para obtener el título de Licenciado en Administración de Negocios Agropecuarios

**Autores:**

BARRERO, NICOLÁS

MARANO, LUCAS

**Director/a:**

Lic. LASHERAS, DANIEL MARIO

*Cátedra Administración de Recursos Humanos – Facultad de Agronomía. UNLPam*

**Codirector/a:**

Lic. ROVATTI, GUIDO

*Cátedra Comportamiento Organizacional – Facultad de Cs. Económicas y Jurídicas.  
UNLPam*

**Evaluadores:**

Lic. MELAZZI, MARIA MARTA

*Cátedra principios de economía - Facultad de Agronomía. UNLPam*

Lic. RESLER, RAQUEL

*Jefe de área pedagógica en nivel secundario técnico – Centro Provincial de formación profesional N°1. Ed. Castex – La Pampa.*

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	3
Palabras claves.....	3
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	6
<b>MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	14
La zona de influencia.....	17
Sistema de categorías.....	18
Trabajo de campo.....	19
<b>RESULTADOS</b> .....	21
Competencias laborales.....	22
Compensaciones.....	51
Capacitación.....	53
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	55
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	59
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	60
<b>ANEXOS</b> .....	61

**RESUMEN:**

El sector agropecuario no escapa a la complejidad existente en la búsqueda de recursos humanos que se da en todo el mercado laboral.

Esta complejidad nos motivó a explorar la situación en el sector ganadero de La Pampa poniendo a prueba el instrumento diseñado para tal fin (entrevista semi-dirigida, tarjetas de competencias).

Para realizar este análisis exploratorio se ha circunscripto la investigación a la microrregión N° 6 de la provincia de La Pampa (clasificación del Ministerio de Desarrollo Territorial).

Como punto de partida se incorporó a la herramienta diseñada un concepto relativamente nuevo: las “competencias laborales” y fue reforzada con otros conceptos importantes de los recursos humanos como las compensaciones y las capacitaciones. Se realizó una muestra teórica con un total de 10 entrevistas que segmentamos de acuerdo a la tipología social agraria de Mercedes De Basco.

Con este estudio de campo se pudo conocer de forma exploratoria las competencias laborales demandadas por los establecimientos pecuarios de la provincia de La Pampa, así como también se pudo recabar el grado de desarrollo que el personal actual tiene respecto a las mismas. Esta metodología permitió probar y aprobar el instrumento diseñado y sentar las bases para estudios posteriores.

**Palabras claves: Tipología social agraria - Recursos Humanos - Compensaciones – Capacitación – Barreras.**

## **INTRODUCCIÓN:**

El propósito del siguiente trabajo es conocer las principales competencias laborales demandadas por los productores ganaderos de La Pampa (Microrregión N° 6 – Ministerio de Desarrollo de La Pampa). Este análisis se llevó a cabo sin perder de vista la estructura del mercado laboral ganadero de La Pampa; puntualmente visualizar aquellas barreras que dificultan la interacción de la demanda y la oferta laboral. (Rovatti, Norverto, 2004)

Para conocer la estructura actual del mercado ganadero es importante retrotraerse un poco en el tiempo para entender la conformación actual de la misma. A lo largo de la historia se han sucedido una serie de acontecimientos que impactaron en el mercado laboral relacionado a las actividades agropecuarias.

La población rural presenta una tendencia constante a la declinación desde los años '50, lo que hace que el porcentaje de la población rural pase del 21,1% al 11,5% en el total de la población del país para 2010 (Neiman, 2012). Esto explica en parte la dificultad creciente en conseguir personal que desee residir en los establecimientos agropecuarios.

Otro aspecto que ayuda a entender las barreras con las que se encuentra la demanda y la oferta del mercado laboral es la precariedad laboral: El bajo cumplimiento de la legislación laboral asociado también a las limitaciones de fiscalización del Estado y a la insuficiente actividad sindical, un reducido acceso de los trabajadores a la seguridad social y los elevados riesgos laborales a los que se ven expuestos la mayoría de los trabajadores completan un panorama deficitario en relación a la calidad del empleo. (Neiman, 2012)

Por último, otro factor que modificó el mercado laboral agropecuario tanto en la provincia de La Pampa como en el resto del país fue la “tecnificación de la actividad”.

Los conocidos procesos de tractorización y maquinización de la actividad agro-ganadera que se profundizan desde mediados del siglo pasado, afectaron principalmente y de manera notable el volumen de mano de obra la cual muchas veces no está calificada (o no cuenta con las competencias requeridas).

En la actualidad para el desarrollo eficiente de la actividad ganadera se requiere mano de obra que tenga desarrollada determinadas competencias laborales. El productor puede contar con recursos humanos que actualmente tengan algún nivel de desarrollo de estas competencias o bien puede estar demandando personal con ciertas competencias.

Fue importante también en esta exploración recabar información respecto al sistema de compensaciones que se aplica en la actividad ganadera de la región. También conocer cómo se llevan a cabo los programas de capacitación, si existen o al menos hay interés en desarrollarlos.

**Objetivo general:**

- Conocer de forma exploratoria las competencias laborales demandadas en los establecimientos pecuarios que conforman el mercado laboral del sector ganadero de La Pampa.

**Objetivos específicos:**

- Identificar las competencias necesarias aplicadas actualmente por el personal ocupado para un efectivo desempeño de la organización pecuaria.
- Caracterizar la tipología social agraria de los recursos humanos, las compensaciones y la capacitación aplicada al personal.
- Comprobar la aplicabilidad de los instrumentos y herramientas utilizados en la investigación.

## MARCO TEÓRICO

Para abordar el campo de estudio es necesario definir conceptos claves que utilizaremos a lo largo del presente trabajo:

Entre ellos se encuentra el concepto de competencias laborales o simplemente “competencias”, (Alles, 2017) “el término competencia hace referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos” (p 18).

Es importante evitar confundir el concepto de competencias con el de conocimientos. Los conocimientos son un conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina. Tanto los conocimientos como las competencias son necesarios para realizar cualquier tipo de trabajo. Sin embargo, la relación entre ellos es diferente.

Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función.

Dentro del modelo de competencias de esta autora se diferencian tres grupos:

Competencias cardinales: estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización, representan valores y ciertas características.

Competencias específicas gerenciales: están relacionadas con ciertos colectivos o grupos de personas, destinadas a aquellos que tienen personas a su cargo.

Competencias específicas por áreas: al igual que las competencias específicas gerenciales se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas, pero destinadas a los que trabajan en área particular. Ejemplo: Producción. (Alles, 2017, p.27)

De las 60 competencias laborales que define Martha Alles, se han seleccionado las 11 competencias más adecuadas y aplicables al sector y a la actividad. Estas competencias son:

Iniciativa: capacidad para actuar pro activamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades, soluciones o problemas de cara al futuro.

Ética y sencillez: capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros y ejecutar acciones o procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos.

Conducción de personas: capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

Capacidad de planificación y organización: capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

Colaboración: colaboración para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

Competencia “del náufrago”: capacidad para sobrevivir y lograr que sobreviva la organización o área a su cargo en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado, que afectan tanto al propio sector del negocio como a todos en general, en un contexto donde, según los casos, la gestión puede verse dificultada por ruptura de la cadena de pagos, recesión, huelgas o paros. Incluye la capacidad para dirigir organizaciones en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores.

Dinamismo – Energía: capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas con serenidad y dominio de sí mismo.



Productividad: capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.

Responsabilidad: capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para responder las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.

Tolerancia a la presión de trabajo: capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieran un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

Trabajo en equipo: capacidad para colaborar con los demás, forma parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo. (Alles, 2017, p.133)

Por otra parte, en el marco de este estudio se utilizó el concepto de oferta para referirse a las empresas que emplean o potencialmente emplearían mano de obra; y demanda para referirse a la mano de obra en busca de un empleo (postulantes).

En lo relativo a la estrategia metodológica de diferenciación de actores se utilizó la definición de productor de De Basco, Tsaboumgkos, Rodríguez Sánchez, Borro (1981) quienes afirman:

“Es toda persona/s física/s o jurídica (sucesión indivisa, S.H., S.R.L., S.A., etc.), responsable de un establecimiento que encare una actividad, productiva bajo cualquier forma de tenencia (propiedad, arrendamiento, aparcerero u ocupante) que se caracteriza además por:

- Aportar el capital fijo.
- Tomar decisiones fundamentales, por ej., la elección de la actividad, la forma de comercialización, etc.
- Asumir los riesgos derivados de su actividad como agente de la producción.

El productor no necesariamente se ocupa de la dirección del establecimiento, pudiendo delegar dicha tarea a un administrador.” (p.6)

Mercedes De Basco diferencia a los productores según tres tipos sociales en: Tipo social minifundista; tipo social familiar capitalizado y tipo social empresario agropecuario.

Teniendo en cuenta los fines perseguidos en este trabajo, se tomó para la clasificación los tipos sociales: familiar capitalizado y empresario agropecuario dado que el tipo social minifundista se caracteriza por el trabajo fundamentalmente familiar, con escasa o nula contratación de mano de obra.

A continuación se describirán las características de los tipos sociales a considerar que permitieron identificar los diferentes productores que formaron parte de la muestra teórica de esta investigación.

*Tipo Social Familiar Capitalizado:*

Incluye aquellas unidades agropecuarias de producción / consumo, que bajo cualquier forma de tenencia, producen para el mercado con una dotación de recursos tal que les posibilita obtener beneficios, pero de un monto inferior a la rentabilidad media obtenida por las empresas y por ello hay participación en el trabajo del productor y su familia como forma de ahorrar salarios. Lo anterior no excluye la posibilidad de contratación de asalariados como complemento de los tipos familiares.

*Tipo Social empresario agropecuario:*

Incluye a aquellas unidades productoras agropecuarias que bajo cualquier forma de tenencia, poseen una disponibilidad adecuada de capital así como de recursos naturales. Basadas en el trabajo asalariado y en las que el empresario tiene funciones de organización y dirección o incluso esa función puede estar intermediada por un administrador. Su disponibilidad de recursos y su forma social les posibilita obtener una rentabilidad que permite un ritmo de capitalización superior al de los otros tipos sociales agrarios.

Otros casos de difícil inclusión son aquellos en que resulta equívoca su ubicación entre los productores o los asalariados. Esto es, existen situaciones en las que pueden detectarse algunas características o comportamientos de los productores pero que en su contenido fundamental se trata de asalariados bajo alguna forma de aparcería u otras variantes. (De Basco et. al, 1981, p.8)

Para relevar los sistemas de compensaciones utilizados en el sector, y su posterior análisis se recurrió al concepto de Mondy y Noe:

La compensación se refiere a todo tipo de remuneraciones que reciben los individuos a cambio de su trabajo. La **compensación financiera directa** consiste en el pago que

recibe una persona en forma de salarios, sueldos, bonos y comisiones. La **compensación financiera indirecta** (prestaciones) incluye todas las compensaciones financieras pero no monetarias como planes de seguros, medicina prepaga, permisos especiales, etc. Esta forma de compensación incluye una gran diversidad de retribuciones que el empleado normalmente recibe de manera indirecta.

La **compensación no financiera** consiste en la satisfacción que una persona recibe del puesto mismo o del ambiente psicológico y/o físico donde trabaja.

Todas estas retribuciones comprenden un programa total de compensaciones. Con el fin de permanecer competitivas, las organizaciones deben retribuir los resultados del desempeño que son necesarios para alcanzar sus metas clave. Al determinar las compensaciones efectivas, se deben tomar en cuenta la singularidad de los empleados. Las personas tienen diferentes razones para trabajar, y el paquete de compensaciones más apropiado depende de esas razones. En gran medida, lo adecuado de la compensación está en la mente del receptor. Con frecuencia es más que la compensación financiera que se recibe en forma de sueldo. (Mondy y Noe, 2009, p.358)

Otro concepto a definir, es el de capacitación. Es un tema que también nos interesa explorar en la actividad ganadera de la región. A saber:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a

aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (Chiavenato, 2007, p.386)

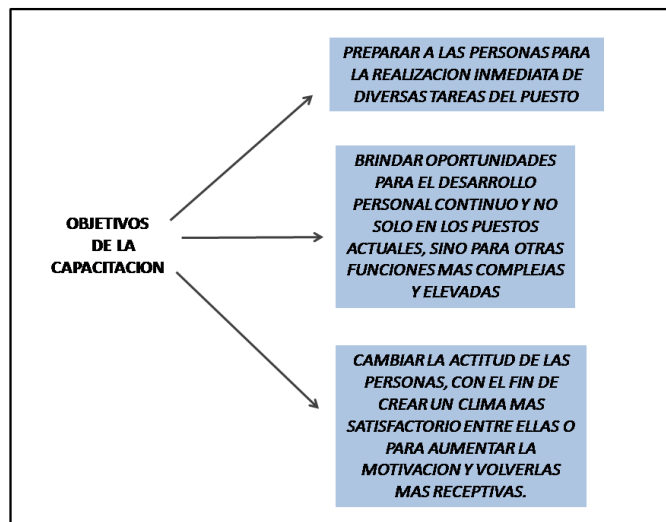


Figura N° 1: Objetivos de una capacitación  
Fuente: Elaboración propia

## MATERIALES Y MÉTODOS:

El enfoque metodológico que se utilizó fue exploratorio. La razón de esta elección es que abordamos conceptos novedosos en el mundo laboral agropecuario como son “Las Competencias Laborales”.

El reconocido metodólogo Jorge Padua (1996) define: “Los estudios exploratorios son preponderantes en áreas o disciplinas en donde las problemáticas no están suficientemente desarrolladas” (p 31). La investigación de tipo exploratoria se realiza para conocer el tema que se abordará, lo que nos permitirá “familiarizarnos” con algo que hasta el momento desconocíamos.

Siguiendo estas líneas, las investigaciones de tipo exploratorias ofrecen **un primer acercamiento al problema** que se pretende estudiar y conocer. Los resultados de este tipo de investigación nos dan un **panorama o conocimiento inicial del tema**. Son el primer paso para cualquier tipo de investigación posterior que se desee llevar a cabo.

La fase exploratoria tiene una cuádruple finalidad:

- Explorar (en el sentido de registrar, inquirir, examinar) la problemática que es motivo de la investigación y que ya ha tenido su primera acotación con la elección del tema y posterior formulación de la pregunta o interrogante inicial.
- Adquirir mayor información y conocimiento acerca de la problemática escogida para la investigación. Es una forma de acercamiento a la realidad objeto de estudio.
- Poner de manifiesto ciertos aspectos del tema objeto de investigación que ayudaran a una mejor formulación del problema.

-Proporcionar información para proceder a la elaboración de un marco teórico referencial mejor fundamentado científicamente, en la medida en que se tiene información actualizada acerca de las teorías de referencia vigentes. (Ander-Egg, 2000, p.60)

Con este tipo de investigación se pretende tener un panorama más claro sobre el mercado laboral agropecuario en la microrregión N° 6 de la provincia de La Pampa.

En este enfoque metodológico no se proyecta tener una muestra representativa del objeto en estudio sino que se busca “ganar familiaridad” con el tema analizado. Es el encuadre más adecuado para la prueba de instrumentos novedosos y su optimización.

Como instrumento se diseñó una entrevista semi-dirigida que proporciona amplitud y flexibilidad en la obtención de la información. La estructura de la misma cuenta de dos partes donde se alternan preguntas cerradas y abiertas.

En la primera parte se recabó información de índole sociodemográfica y productiva, la cual sirvió para definir el tipo social agrario (según la clasificación de De Basco) de los entrevistados. En la segunda parte se hizo foco en aquellos temas relevantes de nuestro trabajo tales como: Competencias, Remuneración y Capacitación.

En este sentido, en el abordaje de las competencias se aplicaron 11 tarjetas doble-faz organizadas de la siguiente manera: en la cara principal figura la competencia con su respectiva explicación y en el dorso ejemplos de cuatro situaciones que ayudan a determinar el nivel de desarrollo de cada competencia, siendo los mismos:

- A: Competencia desarrollada en un 100%
- B: Competencia desarrollada en un 75%
- C: Competencia medianamente desarrollada (50%)
- D: Competencia mínimamente desarrollada (25%)

Ejemplo de tarjeta: (frente y dorso):

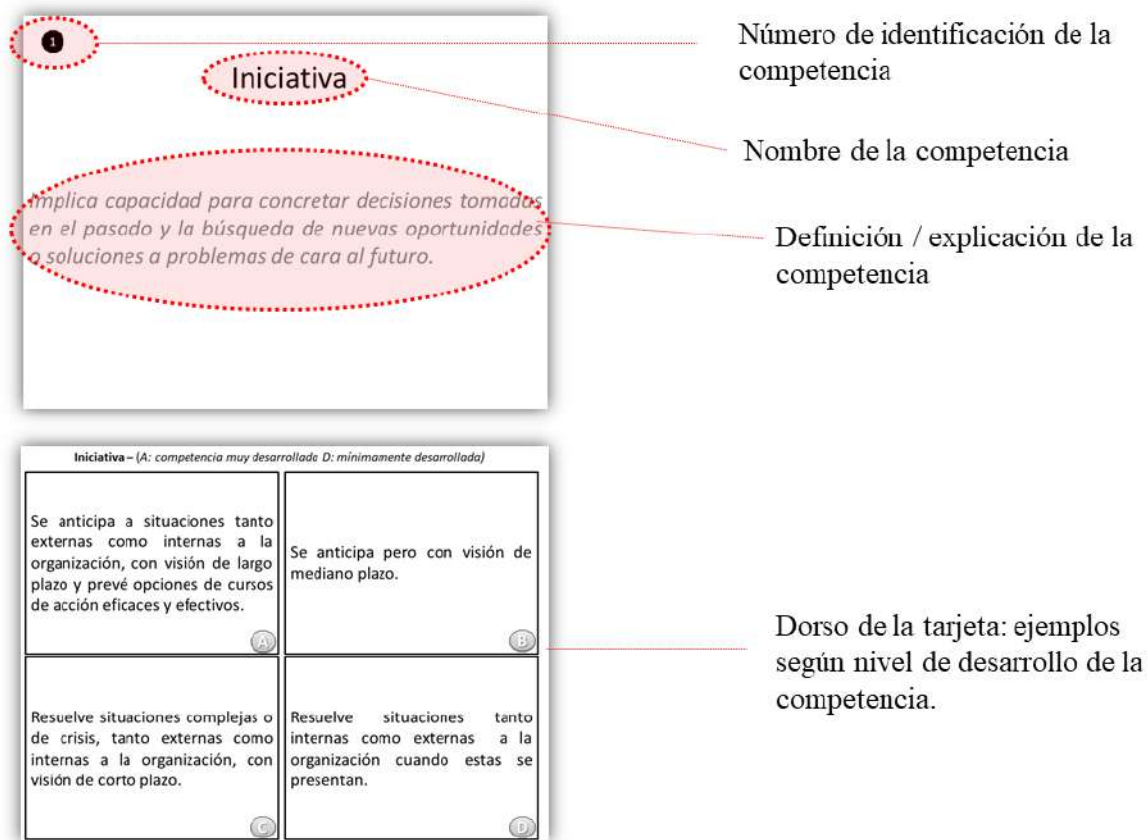


Figura N° 2: Tarjeta de competencias, ejemplo "Iniciativa"

Fuente: Elaboración propia

Listado de competencias seleccionadas:

- 1) Iniciativa
- 2) Ética y sencillez
- 3) Conducción de personas
- 4) Capacidad de planificación y organización
- 5) Colaboración
- 6) Capacidad del náufrago
- 7) Dinamismo – energía
- 8) Productividad
- 9) Responsabilidad
- 10) Tolerancia a la presión de trabajo
- 11) Trabajo en equipo



### La zona de influencia:

En el análisis exploratorio se seleccionaron productores ganaderos dentro de la microrregión N°6 que comprende: Santa Rosa, Winifreda, Toay, Ataliva Roca y Mauricio Mayer. (Ministerio de Desarrollo de La Pampa) con el fin de comenzar a conocer las competencias demandadas por los productores ganaderos al momento de seleccionar personal.

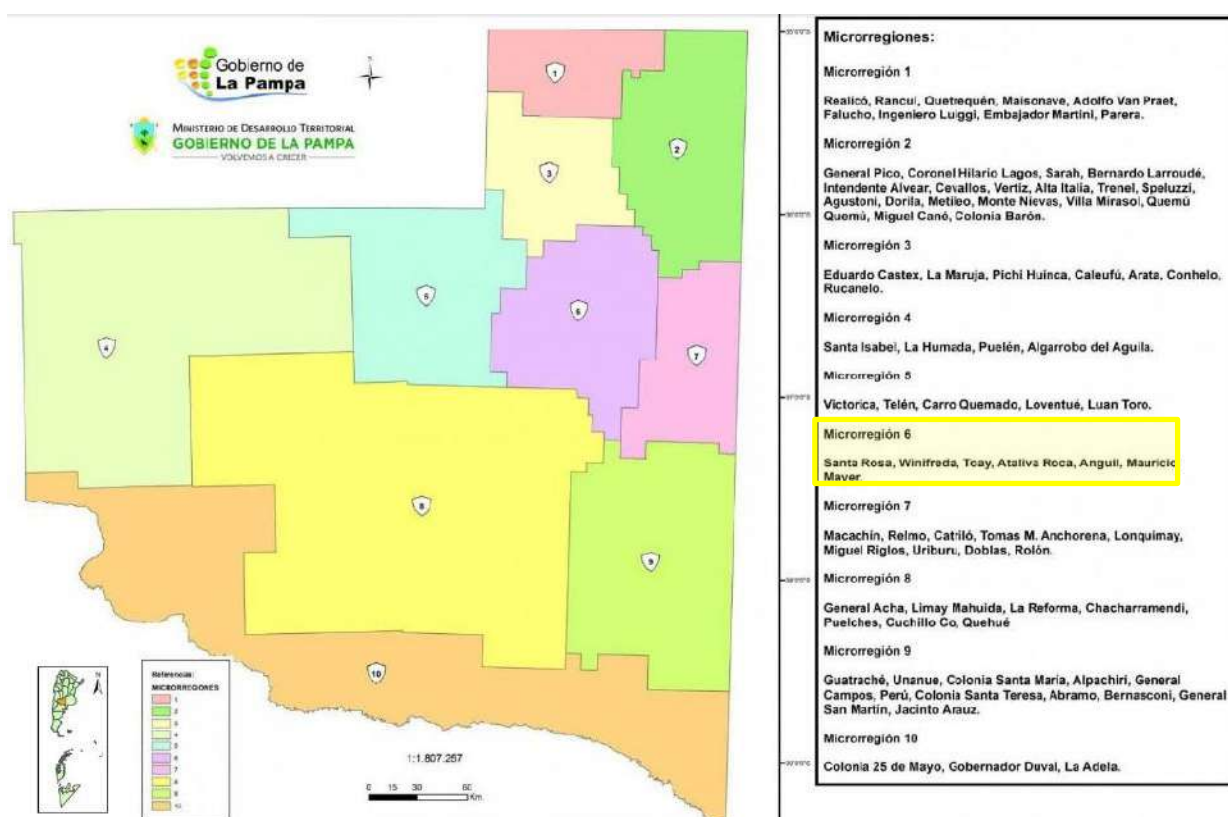


Figura N° 3: Microrregiones de la Provincia de La Pampa  
Fuente: Ministerio de Desarrollo Territorial – Gob. De La Pampa

### La elección de la zona de influencia:

La decisión de optar por la microrregión 6 se debe a dos razones: Principalmente el análisis se enfoca en las competencias laborales de la actividad ganadera, es la microrregión N° 6 justamente la segunda entre las 10 regiones de La Pampa en cantidad de ganado vacuno. Por

otra parte, la accesibilidad y cercanía lo cual facilitó contactar y coordinar las visitas a los productores rápidamente.

Tabla N° 1: Categorías de Bovinos por Microregión y Ejido

Gobierno de La Pampa		REPAGRO		EYC		DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA Y CENSOS			
<b>5.1 Categorías de Bovinos Por Microregion y Ejido 2015</b>									
Microregión / Ejido	Total	Vacas	Vaquillonas	Terneros	Terneras	Novillitos	Novillos	Torititos	Toros
<i>Total Provincial</i>	3.122.412	1.262.778	395.834	413.966	382.144	365.503	233.156	16.787	52.243
<i>Microregión N° 01</i>	271.545	90.644	31.881	39.509	31.258	49.743	23.631	1.319	3.561
<i>Microregión N° 02</i>	608.173	173.292	76.697	87.750	65.212	114.840	81.120	2.920	6.343
<i>Microregión N° 03</i>	314.913	97.192	35.646	45.911	33.592	51.927	44.758	1.793	4.093
<i>Microregión N° 04</i>	122.437	75.143	10.576	12.809	16.073	2.659	1.304	664	3.209
<i>Microregión N° 05</i>	177.214	105.822	21.310	16.997	21.063	4.875	1.194	932	5.022
<i>Microregión N° 06</i>	402.885	159.668	56.649	57.575	53.471	43.895	22.714	2.378	6.535
<i>Microregión N° 07</i>	349.840	117.728	53.486	53.141	45.013	44.022	29.346	2.298	4.807
<i>Microregión N° 08</i>	353.533	207.900	37.214	36.544	48.525	10.039	2.676	1.620	9.015
<i>Microregión N° 09</i>	376.294	170.114	54.918	45.933	47.626	30.453	19.181	1.781	6.288
<i>Microregión N° 10</i>	145.578	65.274	17.458	17.798	20.311	13.050	7.233	1.083	3.371

Fuente: Repago 2015

Nuestra matriz teórica muestral estableció 6 categorías, y se intentó cubrir una entrevista por cada una de ellas.

### Sistema de categorías:

Para la creación del sistema de categorías se consideraron en primer lugar dos grandes grupos: Familiar capitalizado (**F.C.**) y Empresario agropecuario (**E.A.**) y en segunda instancia según la actividad: Ganadero exclusivamente (**G**), Agrícola-ganadero (agricultura como actividad principal no exclusiva) (**A-G**) y Ganadero-agrícola (ganadería como actividad principal no exclusiva) (**G-A**)

Tabla N° 2: Sistema de categorías por actividad y tipología social agraria

	G	G-A	A-G
F.C.	Cat. 1	Cat. 2	Cat. 3
E.A.	Cat. 4	Cat. 5	Cat. 6

Fuente: Elaboración propia

## Trabajo de campo

Durante el mes de octubre de 2018, se realizaron 10 entrevistas en profundidad, semi-dirigidas con el fin de cubrir todas las categorías. Los 10 casos se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla N° 3: Distribución de casos según categorías

	<b>G</b>	<b>G-A</b>	<b>A-G</b>
<b>F.C.</b>	3	1   7   9   10	
<b>E.A.</b>	6	2   5   8	4

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla, la categoría Familiar Capitalizado, mayormente agrícola (FC; AG) no se logró cubrir entre las 10 entrevistas realizadas. Creemos que esto responde en gran medida a la zona de influencia donde la actividad ganadera es la predominante. Se podrá observar en el siguiente cuadro que para el año 2015 (último informe disponible) la cantidad de hectáreas destinadas a la ganadería es cuatro veces mayor que las que se destinan a agricultura.

Tabla N° 4: Superficie agrícola y ganadera por hectáreas en la microrregión 6

Gobierno de La Pampa		REPAGRO EYC DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA Y CENSOS								
2.1 Agricultura y Ganadería por Microrregión y Ejido 2015										
Microrregión / Ejido	Sup. a Expandir	DDJJ Actual	Sup. Relevada Actual	Agricultura		Ganadería				
				Sembra de Fina	Sembrada Gruesa	Bovinos	Ovinos	Porcinos	Caprinos	Equinos
<b>Microrregión N° 06</b>	<b>833.359</b>	<b>740</b>	<b>833.357</b>	<b>50.505</b>	<b>50.060</b>	<b>402.885</b>	<b>41.093</b>	<b>16.249</b>	<b>1.282</b>	<b>5.616</b>
Anguil	84.061	95	84.061	12.175	14.485	54.358	4.593	1.388	40	663
Ataliva Roca	194.067	94	194.065	3.083	2.175	70.754	7.147	989	202	798
Mauricio Mayer	46.185	101	46.184	7.044	12.473	31.739	5.500	4.215	119	318
Santa Rosa	130.000	98	130.001	6.829	5.294	62.243	4.353	1.115	20	656
Toay	219.046	130	219.047	4.446	2.611	86.739	6.736	543	369	1.532
Winifreda	160.000	222	159.999	16.929	13.022	97.051	12.763	7.900	532	1.648

Fuente: Repagro 2015

Para diferenciar la actividad prevalente de las categorías mixtas (G-A y A-G) se tomó como referencia la cantidad de hectáreas destinadas a cada actividad. Otra forma posible de clasificación hubiese sido por los resultados económicos de la actividad, esta última demanda mayor precisión de datos (precios de venta, rindes, costos de producción, etc.) por parte del entrevistado lo que hubiese tornado más extensa la entrevista y hubiese tenido un mayor peso en los aspectos productivos, siendo que el foco del trabajo está puesto en los recursos humanos. Otro motivo para descartar la clasificación por resultados es por los casos de siembra con doble propósito, tal como se dio en los casos 9 y 10, la actividad agrícola es con doble propósito por lo que la clasificación en términos de resultados económicos fluctúa según las condiciones agroclimáticas y de mercado.

## RESULTADOS

En el siguiente cuadro se resumen los diez casos explorados, se detalla la ubicación, la actividad principal (basada en superficie) y el tipo de tenencia de la tierra.

Tabla N° 5: Resumen de casos (Ubicación, actividad y tipo de tenencia)

Caso	Ubicación	Localización	Has Ganaderas	Has Agrícolas	Has otro	Tipo de Tenencia
1	Toay	Multiple	800	260	0	Propiedad y arrendado
2	Anguil y Cereales	Unica	3000	2000	0	Propiedad y arrendado
3	Capital	Unica	810	0	0	Alquiler
4	Toay, Anguil, Luiggi, M.Cane	Multiple	850	2840	0	Arrendamiento
5	Capital - Toay	Multiple	6500	1300	0	Propiedad
6	Anguil	Unica	1285	0	0	Propiedad
7	Toay	Unica	875	375	0	Alquiler
8	Ataliva Roca	Multiple	5325	1420	355	Arrendamiento
9	Anguil	Multiple	360	140	0	Alquiler
10	Winifreda - A. Roca	Multiple	780	200	0	Propiedad

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se observa el tipo social agrario en cada caso, la clasificación de la actividad ganadera en cuanto al sistema de producción (intensivo – extensivo, semi-intensivo), entre otros.

Tabla N° 6: Resumen de casos (Tipo social agrario, forma jurídica, clasificación de la actividad)

Caso	Tipo social	Generacion	Forma Juridica	Posee herramientas	Clasificación de la actividad	Pastoreo
1	F.C	3°	RI	SI	Extensiva	Rotativo
2	E.A	4°	RI	SI	Todas	Rotativo
3	F.C	2°	RI	SI	Extensiva	Rotativo
4	E.A		SRL	SI	Semi intesiva	Rotativo
5	E.A		RI	SI	Extensiva	Rotativo
6	E.A		SA	SI	Intensiva	Rotativo
7	F.C		RI	SI	Semi intesiva	Rotativo
8	E.A	3°	SA	SI	Semi intesiva	Rotativo
9	F.C	2°	RI	SI	Semi intesiva	Rotativo
10	F.C	3°	RI	SI	Extensiva	Rotativo

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro que procede observamos el ciclo, tipo de servicio, cantidad de empleados y las 5 principales competencias requeridas en cada caso y por puesto.

Tabla N° 7: Resumen de casos (tipo de pastura, ciclo, tipo de servicio, cantidad de empleados, competencias requeridas)

Caso	Tipo pastura	Ciclo	Servicio	Q de empleados	Competencias requeridas	Competencias requeridas	Competencias requeridas
1	Natural y mejorada	Completo	Natural estacionado	0	11, 8, 9, 1, 5	(administrativo) 4, 5, 7, 9, 11	
2	Mejorada	Completo	Natural e inseminación	7	2, 11, 4, 1, 9		
3	Natural y mejorada	cria	Natural estacionado	1	5, 9, 2, 1, 8		
4	Natural y mejorada	Invernada	N/C	3	11, 9, 5, 1, 8		
5	Natural y mejorada	Completo	Natural e inseminación	7	(peon) 9, 7, 4, 11, 2	(encargado) 5, 9, 2, 8, 10	(tractorista) 8, 1, 10, 9, 6
6	Mejorada	Invernada	N/C	3	1, 9, 5, 7, 11		
7	Mejorada	Invernada	N/C	2	1, 11, 8, 9, 2		
8	Natural y mejorada	Completo	Natural e inseminación	5	(peon) 1, 4, 7, 9, 10	(Encargado de estructura) 2, 5, 8, 9, 7	(secretaría) 1, 2, 7, 9, 8
9	Mejorada	Cria - Invernada	Natural e inseminación	0	9, 2, 5, 7, 1		
10	Natural y mejorada	Completo	Natural estacionado	1	1, 2, 4, 7, 8		

Fuente: Elaboración propia

La información de índole productiva fue utilizada para conocer el tipo de explotación agropecuaria de cada caso, sobre todo para definir el tipo social agrario y la actividad principal. Luego se profundizó en temas específicos de recursos humanos.

### Competencias laborales:

En lo que respecta al abordaje del estudio de competencias laborales nos encontramos con un cuadro de situación que ratificó nuestras expectativas teóricas previas: Ningún entrevistado manejaba el término “competencias” en el sentido abordado en los recursos humanos, por lo que el diseño de las tarjetas doble – faz demostró su efectividad al incluir una breve definición y explicación del concepto. Tras la introducción al tema presentamos las 11 tarjetas de competencias.

En este sentido fueron entregadas las tarjetas al entrevistado para que se familiarice y se le dio unos minutos para que leyera y preguntara cualquier inquietud. A continuación, se le solicitó que escogiese las cinco competencias que él considera esenciales y con las que debe contar un trabajador. Una vez apartadas las cinco se le pidió que las ordene desde la más importante.

En esta instancia el entrevistador completa la planilla de relevamiento de competencias con las cinco elegidas y debidamente ordenadas. A partir de aquí se le solicitó que compare las competencias “deseadas” con cada empleado de la organización. En este punto el entrevistado

determina, según su criterio, si el empleado bajo análisis tiene desarrollada o no tiene desarrollada cada una de estas competencias. En caso de tenerla desarrollada, el entrevistado debió determinar el nivel de desarrollo (A, B, C, D) apoyándose con los ejemplos del dorso de cada tarjeta.

Tras este ejercicio el entrevistado logra una gran familiarización con el concepto de competencias laborales. Y al comparar las competencias “deseadas” con las que efectivamente tienen desarrolladas el personal actual se evidencia cierta carencia respecto a las expectativas. Esta distancia entre el “deseo” y la “realidad” se hace mayor aun cuando se le solicita al entrevistado que determine si en el mercado laboral local hay perfiles con un adecuado nivel de desarrollo de las competencias marcadas como claves. La respuesta en todos los casos es “no hay” o en algunos casos “si hay, es muy difícil de encontrar”.

### **Relevamiento de competencias demandadas en cada caso**

A continuación se incluye un cuadro para cada puesto en cada caso explorado donde se detallan, las competencias seleccionadas como claves y el grado de desarrollo de las mismas por cada empleado.

### **Empresario Agropecuario Ganadero (Caso 6)**

#### **Caso 6:**

#### Perfil del entrevistado:

- Edad: 47
- Formación: Ingeniero Agrónomo
- Cargo que ocupa: Propietario

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Peón
- Edad: 40
- Antigüedad en la empresa: 1 año
- Formación: Estudios primarios
- Familiar: No
- Principales tareas: encierre, recorrida a caballo, mantenimiento de aguadas, preparar raciones.

Puesto: Peón	Nombre: Julio	
Competencias deseadas	Competencias desarrollada	Nivel de desarrollo
1° INICIATIVA	SI	A - <u>B</u> - C - D
2° RESPONSABILIDAD	SI	A - B - <u>C</u> - D
3° COLABORACION	SI	A - <u>B</u> - C - D
4° DINAMISMO	SI	<u>A</u> - B - C - D
5° TRABAJO EN EQUIPO	NO	A - B - C - D

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Peón
- Edad: 42
- Antigüedad en la empresa: 7 años
- Formación: Secundario completo
- Familiar: No



- Principales tareas: encierre, recorrida a caballo, mantenimiento de aguadas, preparar raciones.

Puesto: Peón		Nombre: Fabián	
Competencias deseadas	Competencias desarrollada	Nivel de desarrollo	
1° INICIATIVA	SI	<u>A</u> - B - C - D	
2° RESPONSABILIDAD	SI	<u>A</u> - B - C - D	
3° COLABORACION	SI	<u>A</u> - B - C - D	
4° DINAMISMO	SI	A - <u>B</u> - C - D	
5° TRABAJO EN EQUIPO	SI	A - B - <u>C</u> - D	

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Cocinera
- Edad: 35
- Antigüedad en la empresa: 2 años
- Formación: Secundario completo
- Familiar: No
- Principales tareas: Cocinar para todo el personal y los socios cuando almuerzan o cenan en el campo. Se encarga de la limpieza de las viviendas.

Puesto: Cocinera		Nombre: Celeste	
Competencias deseadas	Competencias desarrollada	Nivel de desarrollo	
1° INICIATIVA	SI	A - B - C - D	
2° RESPONSABILIDAD	SI	A - B - C - D	
3° COLABORACION	SI	A - B - C - D	
4° DINAMISMO	SI	A - B - C - D	
5° TRABAJO EN EQUIPO	SI	A - B - C - D	

Observaciones: En este caso el entrevistado menciona que el peón “Julio” no tiene desarrollada la competencia “trabajo en equipo”, se evidencia porque cuando le toca trabajar con alguien más, esta incómodo, se torna conflictivo, no confía en el otro. Al trabajar de forma solitaria esta situación se invierte totalmente. La decisión de la empresa es no forzarlo ni intentar que desarrolle esta competencia, más bien lo dejan trabajar solo.

#### **Empresario Agropecuario mayormente agrícola** (Caso 4)

##### **Caso 4:**

##### Perfil del entrevistado:

- Edad: 48
- Formación: Licenciado en economía
- Cargo que ocupa: Socio gerente

##### Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Encargado de campo
- Edad: 48

- Antigüedad en la empresa: 3 años
- Formación: Primario
- Familiar: No
- Principales tareas: Responsable de toda la actividad ganadera y de supervisar al peón

<b>Puesto:</b> Encargado	<b>Nombre:</b> Julio	
<b>Competencias deseadas</b>	<b>Competencias desarrollada</b>	<b>Nivel de desarrollo</b>
1° TRABAJO EN EQUIPO	<b>SI</b>	A - B - <b>C</b> - D
2° RESPONSABILIDAD	<b>SI</b>	A - B - <b>C</b> - D
3° COLABORACION	<b>SI</b>	A - <b>B</b> - C - D
4° INICIATIVA	<b>NO</b>	A - B - C - D
5° PRODUCTIVIDAD	<b>NO</b>	A - B - C - D

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Encargado de otro campo
- Edad: 54
- Antigüedad en la empresa: 1 año
- Formación: Secundario completo
- Familiar: No
- Principales tareas: Encargado / puestero. Manejo integral de hacienda, colabora en la selección de personal eventual cuando se requiere.

<b>Puesto:</b> Encargado	<b>Nombre:</b> Jorge	
<b>Competencias deseadas</b>	<b>Competencias desarrollada</b>	<b>Nivel de desarrollo</b>
1° TRABAJO EN EQUIPO	SI	A - <u>B</u> - C - D
2° RESPONSABILIDAD	SI	<u>A</u> - B - C - D
3° COLABORACION	SI	A - <u>B</u> - C - D
4° INICIATIVA	SI	A - B - <u>C</u> - D
5° PRODUCTIVIDAD	SI	A - B - <u>C</u> - D

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Peón
- Edad: 32
- Antigüedad en la empresa: 6 meses
- Formación: Primario
- Familiar: No
- Principales tareas: apartar / encerrar, prepara raciones. Recorrida a caballo.

<b>Puesto:</b> Peón	<b>Nombre:</b> Rubén	
<b>Competencias deseadas</b>	<b>Competencias desarrollada</b>	<b>Nivel de desarrollo</b>
1° TRABAJO EN EQUIPO	SI	A - <u>B</u> - C - D
2° RESPONSABILIDAD	SI	A - B - <u>C</u> - D
3° COLABORACION	SI	<u>A</u> - B - C - D
4° INICIATIVA	SI	A - B - <u>C</u> - D
5° PRODUCTIVIDAD	NO	A - B - C - D

Observaciones: El entrevistado indica aquí dos competencias no desarrolladas en algunos de los empleados: “Trabajo en equipo” e “Iniciativa” (encargado Julio) y “Productividad” (Peón Rubén). Según él son competencias que podrían desarrollarse pero que el contexto no colabora a que así sea, y en la empresa estos recursos son de utilidad y los valoran por el resto de las competencias que tienen desarrolladas. Encontrar empleados con un adecuado nivel de desarrollo (Nivel A o B) de estas cinco competencias marcadas como claves es una tarea casi imposible.

### **Empresario Agropecuario mayormente ganadero** (Casos: 2; 5 y 8)

#### **Caso 2:**

##### Perfil del entrevistado:

- Edad: 47 años
- Formación: Ingeniero Agrónomo
- Cargo que ocupa: Propietario

##### Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Encargado de maquinaria
- Edad: 52
- Antigüedad en la empresa: 18 años
- Formación: Primario
- Familiar: No
- Principales tareas: Mantenimiento de maquinaria.

<b>Puesto:</b> ENCARGADO DE MAQUINARIA	<b>Nombre:</b> JOSE P.	
<b>Competencias deseadas</b>	<b>Competencias desarrollada</b>	<b>Nivel de desarrollo</b>
1° ETICA Y SENCILLEZ	SI	<u>A</u> - B - C - D
2° TRABAJO EN EQUIPO	NO	A - B - C - D
3° CAPACIDAD DE PLANIF. Y ORGANIZ.	SI	A - <u>B</u> - C - D
4° INICIATIVA	NO	A - B - C - D
5° RESPONSABILIDAD	SI	<u>A</u> - B - C - D

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Encargado de un campo
- Edad: 48
- Antigüedad en la empresa: 3 años
- Formación: Primario
- Familiar: No
- Principales tareas: Manejo integral de la hacienda, libertad de acción para contratar tareas de reparación de molinos, alambrados, aguadas. Realiza todas las tareas operativas relacionadas con la actividad. No cumple funciones administrativas.

<b>Puesto:</b> ENCARGADO DE UN CAMPO	<b>Nombre:</b> LUIS	
<b>Competencias deseadas</b>	<b>Competencias desarrollada</b>	<b>Nivel de desarrollo</b>
1° ETICA Y SENCILLEZ	SI	<u>A</u> - B - C - D
2° TRABAJO EN EQUIPO	SI	<u>A</u> - B - C - D
3° CAPACIDAD DE PLANIF. Y ORGANIZ.	SI	<u>A</u> - B - C - D
4° INICIATIVA	SI	<u>A</u> - B - C - D
5° RESPONSABILIDAD	SI	<u>A</u> - B - C - D

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Responsable de un campo
- Edad: 48
- Antigüedad en la empresa: 20 años
- Formación: Primario
- Familiar: No
- Principales tareas: Manejo integral de la hacienda. Realiza todas las tareas operativas relacionadas con la actividad. No cumple funciones administrativas.

<b>Puesto:</b> RESPONSABLE DE UN CAMPO	<b>Nombre:</b> JOSE H	
<b>Competencias deseadas</b>	<b>Competencias desarrollada</b>	<b>Nivel de desarrollo</b>
1° ETICA Y SENCILLEZ	<b>SI</b>	<u>A</u> - B - C - D
2° TRABAJO EN EQUIPO	<b>SI</b>	A - <u>B</u> - C - D
3° CAPACIDAD DE PLANIF. Y ORGANIZ.	<b>SI</b>	A - B - <u>C</u> - D
4° INICIATIVA	<b>NO</b>	A - B - C - D
5° RESPONSABILIDAD	<b>NO</b>	A - B - C - D

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Responsable de un campo
- Edad: 24
- Antigüedad en la empresa: 5 años
- Formación: Primario
- Familiar: No

- Principales tareas: Manejo integral de la hacienda. Realiza todas las tareas operativas relacionadas con la actividad. No cumple funciones administrativas.

Puesto: RESPONSABLE DE UN CAMPO	Nombre: KEVIN	
Competencias deseadas	Competencias desarrollada	Nivel de desarrollo
1° ETICA Y SENCILLEZ	SI	<u>A</u> - B - C - D
2° TRABAJO EN EQUIPO	SI	A - B - <u>C</u> - D
3° CAPACIDAD DE PLANIF. Y ORGANIZ.	SI	A - <u>B</u> - C - D
4° INICIATIVA	SI	A - <u>B</u> - C - D
5° RESPONSABILIDAD	SI	A - <u>B</u> - C - D

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Gerente de producción
- Edad: 28
- Antigüedad en la empresa: 2 años
- Formación: Ingeniero Agrónomo
- Familiar: No
- Principales tareas: Supervisa todos los aspectos productivos de la actividad ganadera especialmente, formula raciones, decide sistema de pastoreo / rotación. Interviene en aspectos comerciales. Se encarga del aspecto sanitario (se apoya con veterinario).



<b>Puesto:</b> GERENTE DE PRODUCCION		<b>Nombre:</b> ALEJANDRO	
<b>Competencias deseadas</b>	<b>Competencias desarrollada</b>	<b>Nivel de desarrollo</b>	
1° ETICA Y SENCILLEZ	SI	A - <u>B</u> - C - D	
2° TRABAJO EN EQUIPO	SI	<u>A</u> - B - C - D	
3° CAPACIDAD DE PLANIF. Y ORGANIZ.	SI	A - <u>B</u> - C - D	
4° INICIATIVA	SI	A - <u>B</u> - C - D	
5° RESPONSABILIDAD	SI	A - <u>B</u> - C - D	

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Administrativa
- Edad: 41
- Antigüedad en la empresa: 5 años
- Formación: Licenciada en tecnología de los alimentos
- Familiar: Si (hermana)
- Principales tareas: Toda la administración de los campos: facturación, pago a proveedores, tramitación de guías de carga, manejo de cuentas corrientes, etc.

<b>Puesto:</b> ADMINISTRATIVA		<b>Nombre:</b> MARIA	
<b>Competencias deseadas</b>	<b>Competencias desarrollada</b>	<b>Nivel de desarrollo</b>	
1° ETICA Y SENCILLEZ	SI	<u>A</u> - B - C - D	
2° TRABAJO EN EQUIPO	SI	<u>A</u> - B - C - D	
3° CAPACIDAD DE PLANIF. Y ORGANIZ.	SI	A - <u>B</u> - C - D	
4° INICIATIVA	NO	A - <u>B</u> - C - D	
5° RESPONSABILIDAD	SI	<u>A</u> - B - C - D	

Observaciones: El entrevistado interpreta que la competencia “Trabajo en equipo” no se encuentra desarrollada y considera difícil de desarrollar en el encargado de maquinaria (José P.) por su extrema timidez, prefiere estar y trabajar solo. La “Iniciativa” es otra de las competencias no desarrolladas en este empleado, *“es muy trabajador pero siempre está esperando una orden”*, esto mismo ocurre con la administrativa (Maria) quien debe consultar antes de tomar una decisión.

## **Caso 5**

### Perfil del entrevistado:

- Edad: 45 años
- Formación: Ingeniero Agrónomo
- Cargo que ocupa: Administrador

### Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Peón general
- Edad: 28
- Antigüedad en la empresa: 3 años
- Formación: Primario incompleto
- Familiar: No
- Principales tareas: Trabajo con hacienda a caballo.

<b>Puesto: PEON GENERAL</b>		<b>Nombre: TIAGO</b>	
<b>Competencias deseadas</b>	<b>Competencias desarrollada</b>	<b>Nivel de desarrollo</b>	
1° RESPONSABILIDAD	<b>SI</b>	A - <b>B</b> - C - D	
2° DINAMISMO - ENERGIA	<b>SI</b>	A - <b>B</b> - C - D	
3° CAPACIDAD DE PLANIF. Y ORGANIZ.	<b>NO</b>	A - B - C - D	
4° TRABAJO EN EQUIPO	<b>SI</b>	A - <b>B</b> - C - D	
5° ETICA Y SENCILLEZ	<b>SI</b>	A - <b>B</b> - C - D	

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Peón general
- Edad: 35
- Antigüedad en la empresa: 8 años
- Formación: Primario incompleto
- Familiar: No
- Principales tareas: Trabajo con hacienda a caballo.

<b>Puesto: PEON GENERAL</b>		<b>Nombre: LUIS</b>	
<b>Competencias deseadas</b>	<b>Competencias desarrollada</b>	<b>Nivel de desarrollo</b>	
1° RESPONSABILIDAD	<b>SI</b>	A - <b>B</b> - C - D	
2° DINAMISMO - ENERGIA	<b>SI</b>	A - <b>B</b> - C - D	
3° CAPACIDAD DE PLANIF. Y ORGANIZ.	<b>SI</b>	A - <b>B</b> - C - D	
4° TRABAJO EN EQUIPO	<b>SI</b>	A - <b>B</b> - C - D	
5° ETICA Y SENCILLEZ	<b>SI</b>	A - <b>B</b> - C - D	

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Encargado
- Edad: 33
- Antigüedad en la empresa: 14 años
- Formación: Ingeniero agrónomo incompleto.
- Familiar: No
- Principales tareas: Coordinar y controlar las tareas encomendadas a cada colaborador, generalmente pre definidas por el administrador general.

Puesto: ENCARGADO	Nombre: MARIO	
Competencias deseadas	Competencias desarrollada	Nivel de desarrollo
1° COLABORACION	NO	A - B - C - D
2° RESPONSABILIDAD	NO	A - B - C - D
3° ETICA Y SENCILLEZ	NO	A - B - C - D
4° PRODUCTIVIDAD	SI	A - <u>B</u> - C - D
5° TOLERANCIA A LA PRESION DE TRAB.	SI	A - <u>B</u> - C - D

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Encargado
- Edad: 31
- Antigüedad en la empresa: 6 años
- Formación: Secundario completo.
- Familiar: No
- Principales tareas: Coordinar y controlar las tareas encomendadas a cada colaborador, generalmente pre definidas por el administrador general.

Puesto: ENCARGADO		Nombre: FABIAN	
Competencias deseadas	Competencias desarrollada	Nivel de desarrollo	
1° COLABORACION	SI	A - <u>B</u> - C - D	
2° RESPONSABILIDAD	SI	<u>A</u> - B - C - D	
3° ETICA Y SENCILLEZ	SI	<u>A</u> - B - C - D	
4° PRODUCTIVIDAD	SI	A - <u>B</u> - C - D	
5° TOLERANCIA A LA PRESION DE TRAB.	SI	A - <u>B</u> - C - D	

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Tractorista
- Edad: 35
- Antigüedad en la empresa: 3 años
- Formación: Primario
- Familiar: No
- Principales tareas: Tareas de mixer

Puesto: TRACTORISTA		Nombre: JESUS	
Competencias deseadas	Competencias desarrollada	Nivel de desarrollo	
1° PRODUCTIVIDAD	SI	A - B - <u>C</u> - D	
2° INICIATIVA	SI	A - <u>B</u> - C - D	
3° TOLERANCIA A LA PRESION DE TRAB.	SI	A - B - <u>C</u> - D	
4° RESPONSABILIDAD	SI	A - B - <u>C</u> - D	
5° CAPACIDAD DEL NAUFRAGO	SI	A - B - C - <u>D</u>	

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Tractorista
- Edad: 40
- Antigüedad en la empresa: 1 año
- Formación: Primario
- Familiar: No
- Principales tareas: tareas de mixer

<b>Puesto: TRACTORISTA</b>		<b>Nombre: EDUARDO</b>	
<b>Competencias deseadas</b>	<b>Competencias desarrollada</b>	<b>Nivel de desarrollo</b>	
1° PRODUCTIVIDAD	<b>SI</b>	A - B - C - D	
2° INICIATIVA	<b>SI</b>	A - B - C - D	
3° TOLERANCIA A LA PRESION DE TRAB.	<b>SI</b>	A - B - C - D	
4° RESPONSABILIDAD	<b>SI</b>	A - B - C - D	
5° CAPACIDAD DEL NAUFRAGO	<b>SI</b>	A - B - C - D	

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Administrativa
- Edad: 32
- Antigüedad en la empresa: 6 años
- Formación: Lic. En administración de empresas.
- Familiar: No
- Principales tareas: Administrativa, físicamente se desempeña en oficina en la ciudad.  
Conciliación de bancos, facturación, pago a proveedores, entre otras.

Puesto: ADMINISTRATIVA		Nombre: NADIA	
Competencias deseadas	Competencias desarrollada	Nivel de desarrollo	
1° RESPONSABILIDAD	SI	A - <u>B</u> - C - D	
2° CAPACIDAD DE ORG. Y PLANIF.	SI	A - <u>B</u> - C - D	
3° ETICA Y SENCILLEZ	SI	<u>A</u> - B - C - D	
4° DINAMISMO - ENERGIA	SI	A - <u>B</u> - C - D	
5° TRABAJO EN EQUIPO	SI	<u>A</u> - B - C - D	

Observaciones: En este caso el entrevistado es el administrador general de la empresa, por lo tanto las competencias para esta posición y la ponderación no se realizaron. Pero claramente, nuestro consultado es quien mejor información nos podía dar del resto de los trabajadores ya que es quien administra los recursos y determina los alcances y responsabilidades para cada puesto de trabajo. Aquí nos comenta que la causa, siempre según su propio criterio, del no desarrollo de la competencia “capacidad de planificación y organización” se da por la falta de formación académica, como es el caso del peón general (Tiago). Similar observación realiza sobre el encargado (Mario) quien carece de un adecuado nivel de desarrollo de las competencias: “colaboración”, “responsabilidad” y “ética y sencillez”, también por falta de formación, sumado en este caso al carácter de esta persona.

## Caso 8

### Perfil del entrevistado:

- Edad: 50 años
- Formación: Lic. En economía agropecuaria
- Cargo que ocupa: Presidente

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Peón
- Edad: 27
- Antigüedad en la empresa: 2 años.
- Formación: Secundario completo
- Familiar: No
- Principales tareas: manejo de los rodeos en general, vacunación, destete, caravanear, etc. Además colabora con la actividad porcina de la empresa.

<b>Puesto: PEON</b>	<b>Nombre: ANDRES</b>	
<b>Competencias deseadas</b>	<b>Competencias desarrollada</b>	<b>Nivel de desarrollo</b>
1° INICIATIVA	<b>SI</b>	A - <b>B</b> - C - D
2° CAPACIDAD DE ORG. Y PLANIF.	<b>NO</b>	A - B - C - D
3° DINAMISMO - ENERGIA	<b>SI</b>	A - <b>B</b> - C - D
4° RESPONSABILIDAD	<b>SI</b>	A - <b>B</b> - C - D
5° TOLERANCIA A LA PRESION DE TRAB.	<b>SI</b>	A - <b>B</b> - C - D

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Peón
- Edad: 38
- Antigüedad en la empresa: 6 años
- Formación: Secundario completo
- Familiar: No



- Principales tareas: manejo de los rodeos en general, vacunación, destete, caravanear, etc.

Puesto: PEON		Nombre: JOSE	
Competencias deseadas	Competencias desarrollada	Nivel de desarrollo	
1° INICIATIVA	SI	A - <u>B</u> - C - D	
2° CAPACIDAD DE ORG. Y PLANIF.	SI	A - <u>B</u> - C - D	
3° DINAMISMO - ENERGIA	SI	A - <u>B</u> - C - D	
4° RESPONSABILIDAD	SI	A - <u>B</u> - C - D	
5° TOLERANCIA A LA PRESION DE TRAB.	SI	A - <u>B</u> - C - D	

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Peón
- Edad: 43
- Antigüedad en la empresa: 7 años
- Formación: Primario
- Familiar: No
- Principales tareas: manejo de los rodeos en general, vacunación, destete, caravanear, etc.

<b>Puesto: PEON</b>		<b>Nombre: RICARDO</b>	
<b>Competencias deseadas</b>	<b>Competencias desarrollada</b>	<b>Nivel de desarrollo</b>	
1° INICIATIVA	SI	A - B - C - D	
2° CAPACIDAD DE ORG. Y PLANIF.	SI	A - B - C - D	
3° DINAMISMO - ENERGIA	SI	A - B - C - D	
4° RESPONSABILIDAD	SI	A - B - C - D	
5° TOLERANCIA A LA PRESION DE TRAB.	SI	A - B - C - D	

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Encargado de estructura
- Edad: 33
- Antigüedad en la empresa: 4 años
- Formación: Secundario completo
- Familiar: No
- Principales tareas: Mantenimiento de maquinaria e instalaciones (bebederos, molinos, postes, etc.)

<b>Puesto: ENCARGADO DE ESTRUCTURA</b>		<b>Nombre: PABLO</b>	
<b>Competencias deseadas</b>	<b>Competencias desarrollada</b>	<b>Nivel de desarrollo</b>	
1° ETICA Y SENCILLEZ	SI	A - B - C - D	
2° COLABORACION	SI	A - B - C - D	
3° PRODUCTIVIDAD	SI	A - B - C - D	
4° RESPONSABILIDAD	SI	A - B - C - D	
5° DINAMISMO - ENERGIA	SI	A - B - C - D	

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Secretaria
- Edad: 26
- Antigüedad en la empresa: 1 año
- Formación: Lic. En administración de negocios agropecuarios.
- Familiar: No
- Principales tareas: Trámites contables y bancarios, compra de insumos necesarios para el funcionamiento de los distintos establecimientos y compra de víveres para los empleados.

<b>Puesto: SECRETARIA ADMINISTRATIVA</b>		<b>Nombre: ANA</b>	
<b>Competencias deseadas</b>	<b>Competencias desarrollada</b>	<b>Nivel de desarrollo</b>	
1° INICIATIVA	<b>SI</b>	A - <b><u>B</u></b> - C - D	
2° ETICA Y SENCILLEZ	<b>SI</b>	<b><u>A</u></b> - B - C - D	
3° DINAMISMO - ENERGIA	<b>SI</b>	A - <b><u>B</u></b> - C - D	
4° RESPONSABILIDAD	<b>SI</b>	A - <b><u>B</u></b> - C - D	
5° PRODUCTIVIDAD	<b>SI</b>	<b><u>A</u></b> - B - C - D	

Observaciones: en este caso, el entrevistado menciona que el peón (Andrés) no tiene desarrollada la competencia “capacidad de planificación y organización”. Se evidencia porque tiene siempre todo desorganizado y muchas veces no encuentra las herramientas que tiene que utilizar todos los días. Al consultarle por qué cree que esta persona no tiene desarrollada esta competencia indicada como clave, nos responde que según su forma de ver, este tipo de competencias blandas se aprenden y desarrollan en la casa. El entrevistado conoce la situación

familiar de este empleado y de alguna manera justifica la falta de desarrollo de esta competencia laboral.

**Familiar capitalizado totalmente ganadero:** (Caso 3)

**Caso 3**

Perfil del entrevistado:

- Edad: 43 años
- Formación: Secundario completo
- Cargo que ocupa: Productor

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Peón
- Edad: 34
- Antigüedad en la empresa: 6 años
- Formación: Primario
- Familiar: No
- Principales tareas: trabajo con hacienda, manejo de tractor.

<b>Puesto: PEON</b>	<b>Nombre: PEDRO</b>	
<b>Competencias deseadas</b>	<b>Competencias desarrollada</b>	<b>Nivel de desarrollo</b>
1° COLABORACION	SI	A - <b>B</b> - C - D
2° RESPONSABILIDAD	SI	A - <b>B</b> - C - D
3° ETICA Y SENCILLEZ	SI	<b>A</b> - B - C - D
4° INICIATIVA	SI	A - <b>B</b> - C - D
5° PRODUCTIVIDAD	SI	A - <b>B</b> - C - D

**Familiar capitalizado mayormente ganadero** (Casos: 1; 7; 9 y 10)**Caso 1****Perfil del entrevistado:**

- Edad: 63
- Formación: Secundario completo
- Cargo que ocupa: Propietario

**Perfil del empleado / familiar:**

- Puesto que ocupa: Administrativa
- Edad: 30
- Antigüedad en la empresa: 6 años
- Formación: Ingeniera agrónoma
- Familiar: Si (hija)
- Principales tareas: se encarga de todas las cuestiones administrativas, contacto con estudio contable, además colabora con las decisiones de índole productivas.

<b>Puesto: ADMINISTRATIVA</b>	<b>Nombre: NATALI</b>	
<b>Competencias deseadas</b>	<b>Competencias desarrollada</b>	<b>Nivel de desarrollo</b>
1° CAPACIDAD DE PLANIF. Y ORG.	<b>SI</b>	A - <b>B</b> - C - D
2° COLABORACION	<b>SI</b>	A - <b>B</b> - C - D
3° DINAMISMO - ENERGIA	<b>SI</b>	A - <b>B</b> - C - D
4° RESPONSABILIDAD	<b>SI</b>	A - <b>B</b> - C - D
5° TRABAJO EN EQUIPO	<b>SI</b>	A - <b>B</b> - C - D

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Tareas generales
- Edad: 36
- Antigüedad en la empresa: 10 años
- Formación: Secundario completo
- Familiar: Si (hijo)
- Principales tareas: a la par del padre se encarga del manejo integral de la hacienda.

Puesto: TAREAS GENERALES		Nombre: ANDRES
Competencias deseadas	Competencias desarrollada	Nivel de desarrollo
1° TRABAJO EN EQUIPO	SI	A - <u>B</u> - C - D
2° PRODUCTIVIDAD	SI	<u>A</u> - B - C - D
3° RESPONSABILIDAD	SI	A - <u>B</u> - C - D
4° INICIATIVA	SI	A - B - <u>C</u> - D
5° COLABORACION	SI	A - <u>B</u> - C - D

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Veterinario
- Edad: 38
- Antigüedad en la empresa: 12 años
- Formación: Médico veterinario
- Familiar: Si (hijo)

- Principales tareas: es el responsable de la sanidad del rodeo, además colabora con el resto de las tareas inherentes a la actividad, pero con menor dedicación (en cuanto a tiempo) que sus hermanos.

Puesto: VETERINARIO		Nombre: DIEGO
Competencias deseadas	Competencias desarrollada	Nivel de desarrollo
1° TRABAJO EN EQUIPO	SI	A - <u>B</u> - C - D
2° PRODUCTIVIDAD	SI	A - <u>B</u> - C - D
3° RESPONSABILIDAD	SI	<u>A</u> - B - C - D
4° INICIATIVA	SI	<u>A</u> - B - C - D
5° COLABORACION	SI	A - <u>B</u> - C - D

### Caso 7

#### Perfil del entrevistado:

- Edad: 48
- Formación: Ingeniero Agrónomo
- Cargo que ocupa: Productor

#### Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Peón
- Edad: 43
- Antigüedad en la empresa: 5 meses
- Formación: Primario
- Familiar: No

- Principales tareas: Manejo de hacienda y mantenimiento de instalaciones (controlar el buen funcionamiento de bebidas y tanques).

Puesto: PEON		Nombre: FERNANDO	
Competencias deseadas	Competencias desarrollada	Nivel de desarrollo	
1° INICIATIVA	SI	A - B - <u>C</u> - D	
2° TRABAJO EN EQUIPO	NO	A - B - C - D	
3° PRODUCTIVIDAD	SI	<u>A</u> - B - C - D	
4° RESPONSABILIDAD	SI	A - <u>B</u> - C - D	
5° ETICA Y SENCILLEZ	SI	A - <u>B</u> - C - D	

Observaciones: El entrevistado menciona que el peón (Fernando) no tiene desarrollada la competencia requerida “trabajo en equipo”. Si bien, mayormente trabaja solo, hay momentos en los que debe compartir trabajo con otros o colaborar con otras tareas (con el alambrador, molinero, etc.) y es en estas situaciones donde se evidencia la falta de predisposición para trabajar a la par de otro, considera que esto ocurre posiblemente por ser una persona tímida y retraída. Le cuesta relacionarse con las personas.

### Caso 9

#### Perfil del entrevistado:

- Edad: 42
- Formación: Secundario completo
- Cargo que ocupa: Socio



Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Socio
- Edad: 32
- Antigüedad en la empresa: 10 años
- Formación: Primario
- Familiar: Si (hermano)
- Principales tareas: Manejo de hacienda, mantenimiento. (todos hacen de todo)

<b>Puesto: SOCIO</b>		<b>Nombre: RAMIRO</b>	
<b>Competencias deseadas</b>	<b>Competencias desarrollada</b>	<b>Nivel de desarrollo</b>	
1° RESPONSABILIDAD	<b>SI</b>	<u>A</u> - B - C - D	
2° ETICA Y SENCILLEZ	<b>SI</b>	<u>A</u> - B - C - D	
3° COLABORACION	<b>SI</b>	<u>A</u> - B - C - D	
4° DINAMISMO - ENERGIA	<b>SI</b>	A - <u>B</u> - C - D	
5° INICIATIVA	<b>SI</b>	A - <u>B</u> - C - D	

Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Socio
- Edad: 70
- Antigüedad en la empresa: 50 años
- Formación: Primario
- Familiar: Si (padre)
- Principales tareas: Manejo de hacienda, algunas tareas de esfuerzo físico no las puede realizar por la edad y estado de salud.

Puesto: SOCIO	Nombre: ANTONIO	
Competencias deseadas	Competencias desarrollada	Nivel de desarrollo
1° RESPONSABILIDAD	SI	<u>A</u> - B - C - D
2° ETICA Y SENCILLEZ	SI	<u>A</u> - B - C - D
3° COLABORACION	SI	A - B - <u>C</u> - D
4° DINAMISMO - ENERGIA	SI	A - B - C - <u>D</u>
5° INICIATIVA	SI	A - <u>B</u> - C - D

Observaciones: En este caso, el entrevistado es el que más tiempo dedica a la actividad en la empresa familiar. Le fue difícil ponderar el nivel de desarrollo de cada competencia al tratarse de su hermano y su padre. Nos aclara que en el caso de Antonio, su padre, la competencia “Dinamismo – energía” está en su nivel mínimo de desarrollo (D) por una cuestión de edad y capacidad física del padre para afrontar las tareas diarias. Bajo la misma lógica es que pondera como (C) la competencia “Colaboración”.

### Caso 10

#### Perfil del entrevistado:

- Edad: 61
- Formación: Secundario completo
- Cargo que ocupa: Propietario

#### Perfil del empleado / familiar:

- Puesto que ocupa: Peón
- Edad: 55
- Antigüedad en la empresa: 8 años

- Formación: Secundario completo
- Familiar: No
- Principales tareas: Manejo integral de la hacienda y mantenimiento de instalaciones.

Puesto: PEON		Nombre: RUBEN	
Competencias deseadas	Competencias desarrollada	Nivel de desarrollo	
1° INICIATIVA	<b>SI</b>	A - <u>B</u> - C - D	
2° ETICA Y SENCILLEZ	<b>SI</b>	A - <u>B</u> - C - D	
3° CAPACIDAD DE ORG. Y PLANIF.	<b>SI</b>	A - <u>B</u> - C - D	
4° DINAMISMO - ENERGIA	<b>SI</b>	<u>A</u> - B - C - D	
5° PRODUCTIVIDAD	<b>SI</b>	<u>A</u> - B - C - D	

### Compensaciones

En las entrevistas realizadas se pudo relevar que es habitual el pago de compensaciones financieras indirectas tales como comida y servicios, además de la compensación financiera directa de ley, especialmente en las empresas agropecuarias. Respecto a la compensación financiera directa se da prácticamente en todos los casos el pago de bonificaciones ya sea por resultados o productividad además del sueldo.

Por otro lado, al explorar estos diez casos se observó que la compensación no financiera, a saber: teletrabajo, semana corta, condiciones cómodas de trabajo, etc. No es un punto fuerte en el sector ganadero. De hecho, prácticamente todos los casos coinciden en que las principales barreras para atraer candidatos a cubrir puestos en el sector se dan por la falta de comodidades, servicio de internet, señal de celular y el sistema de francos rotativos que requieren permanecer en el campo durante fines de semana, entre otras. Esta imposibilidad de

proponer compensaciones no financieras atractivas, que sumen a las financieras deriva en la preferencia de candidatos por empleos en la ciudad respecto a empleos rurales.

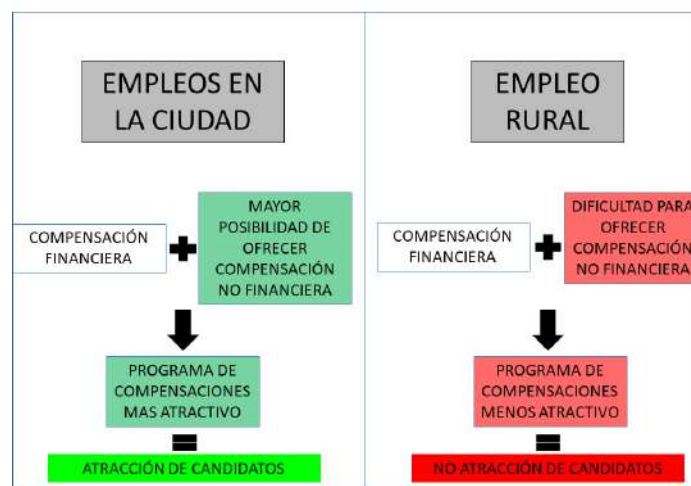


Figura N° 4: Compensaciones no financieras en el campo y la ciudad  
Fuente: Elaboración propia

#### *Compensación extra por productividad:*

A los entrevistados que tienen empleados se les consultó si existen compensaciones variables por productividad. Se dieron diversas situaciones. Casos donde se suele dar una bonificación extra en alguna situación puntual, ya sea una buena venta o tras una jornada de trabajo más extensa o demandante de lo habitual. También se encontraron con casos donde la bonificación adicional esta planteada por objetivos más claros. Hay casos (dentro de la tipología familiar capitalizado) donde no se ofrece una compensación variable, pero más allá de eso todos los entrevistados coinciden en que estas pueden mejorar la productividad, incluso algunos mencionan que el hecho de dejar sujeto parte de los ingresos a la productividad resulta en un mayor cuidado de las herramientas por parte de los empleados.

Por ejemplo, en el caso 2 (Empresario Agropecuario mayormente ganadero), el entrevistado expone que todos reciben una bonificación extra al sueldo de ley basada en la iniciativa y productividad observada en cada empleado, a su vez nos comenta que nota claramente que los empleados con mayor nivel académico valoran más este “premio” que aquellos con bajo nivel de formación.

El caso 4 (Empresario agropecuario mayormente agrícola) menciona que todos los empleados reciben una bonificación extra anual sujeta a resultados económicos de la actividad sin una clara distinción entre el desempeño de cada colaborador.

El empresario agropecuario 100% ganadero, caso 6, expone que hay empleados que reciben una productividad y otros que no. Nota claramente que el peón sin formación académica no valora esta compensación ni modifica su nivel de desempeño en pos de lograr un reconocimiento; en cambio otro peón con iguales responsabilidades que éste pero con estudios secundarios completos valora la posibilidad de recibir una bonificación adicional y se esfuerza por conseguirla.

Otro ejemplo de bonificación variable, el caso 10 (familiar capitalizado mayormente ganadero) que ofrece una compensación adicional a su empleado basada en un porcentaje de participación.

### **Capacitación**

De todos los casos entrevistados queda en claro que los recursos destinados a capacitación son una inversión y no un gasto.

De las 5 empresas agropecuarias que fueron entrevistadas todas realizan algún tipo de capacitación, sobre todo charlas. En cuanto a los familiares capitalizados ninguno tiene

programas de capacitación dentro de la organización, no por desinterés sobre el tema sino por no poder destinar recursos para dichos programas. Pero si coinciden tanto los empresarios agropecuarios como los familiares capitalizados que son útiles y ayudan a adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

El caso N° 5 y N° 2 (ambos empresarios agropecuarios mayormente ganaderos) aportaron información sustanciosa sobre este tema. Comentaron que una problemática que se nota referida a este tema es que las capacitaciones están hechas para personas con un cierto nivel de formación, es importante destacar que algo que observamos en este análisis exploratorio es que en la categoría peones la formación académica es muy baja (problemática más marcada en el sector ganadero que en el agro) para lo cual el mercado y las propias empresas no ofrecen sistemas de capacitación adaptados al nivel educativo. El caso 5 (Empresario agropecuario mayormente ganadero) hizo referencia que en el caso de los peones que trabajan en la empresa, lo más cercano a una capacitación son las charlas que organizan los CREA que más bien son foros de debate donde se comparten ideas y experiencias laborales entre pares; también se menciona en este caso que hay capacitaciones destinadas a los profesionales de la empresa, dictadas por veterinarios dentro del establecimiento en épocas de menor carga de trabajo.

Otro problema que se evidencia en los casos explorados con un bajo nivel de formación de los empleados rurales es que los encargados, empresarios o capataces tienen que dejar sus principales funciones y tareas para estar continuamente supervisándolos.

## CONCLUSIÓN

Se inició este proyecto con el diseño de un instrumento comprendido por una entrevista semi-dirigida y un sistema de tarjetas que permitió identificar, elegir y ordenar las competencias laborales rápidamente. Esta herramienta fue pensada por entender que el concepto competencias sería novedoso y no habitual entre los entrevistados. Esta realidad es la que justificó realizar esta investigación con una muestra teórica a través de un análisis exploratorio.

Realizar el trabajo de campo permitió validar tanto la metodología empleada como el instrumento diseñado. Se pudo comprobar que el término competencias laborales no era familiar ni habitual entre los entrevistados, por lo tanto presentar tarjetas con cada competencia, su definición y ejemplos en cuanto al nivel de desarrollo, permitió introducir rápidamente en este tema a los consultados.

Se eligieron 11 competencias entre las 60 que define la autora Martha Alles. La elección se basó en nuestra presunción de las competencias que podrían ser requeridas teniendo en cuenta la actividad. Todas fueron elegidas al menos una vez por los entrevistados, excepto una (Conducción de personas) con el grado de valoración que cada uno le dio según su propio criterio. Ninguno de los entrevistados eliminó o agregó alguna competencia a las 11 pre-seleccionadas al momento de pedirles su opinión al respecto. Si se dio el caso de la competencia “Conducción de personas” que no fue elegida por ningún entrevistado pero no por no ser una competencia que potencialmente no pueda ser requerida sino que la gran mayoría de los puestos evaluados fueron estratos medios o bajos (peones o encargados sin personal bajo su mando). Tampoco fue eliminada, lo que permite confirmar la correcta elección de las competencias.

Otro interesante resultado de la investigación permitió observar que la competencia “Trabajo en equipo” fue una de las seleccionadas como clave por varios entrevistados. Y en prácticamente todos los casos hicieron notar que el personal actual no contaba con el desarrollo de esta competencia.

Por otro lado, el hecho de haber decidido segmentar de acuerdo a la tipología social agraria de Mercedes De Basco resultó de mucha utilidad ya que marcó ciertas consideraciones y diferencias a tener en cuenta.

Cuando se abordó el tema de competencias laborales en los familiares capitalizados, se evidenció cierta incomodidad al momento de ponderar el nivel de desarrollo de las competencias o bien determinar que alguna de ellas no estaba desarrollada, ya que este análisis debió hacerse, en muchos casos, sobre un familiar directo. Más allá de la incomodidad, la falta de objetividad es otro de los riesgos de realizar este análisis entre familiares. Fue diferente al momento de entrevistar a las empresas agropecuarias, en estos casos hubo mayor comodidad y más franqueza a la hora juzgar la labor de los empleados. A su vez las empresas agropecuarias tienen mejor desarrollada la administración de los recursos humanos, puestos más definidos y esquemas de compensaciones más claros. Por lo que se puede aseverar que esta investigación se enriquece al segmentar por su tipología social agraria y abordando a los empresarios agropecuarios como objetivo a analizar.

Otro tema explorado fue el de compensaciones. Se pudo observar que es común en la actividad ganadera ofrecer algún tipo de remuneración variable. Aunque algunos de los entrevistados indicaron que no todos los empleados valoran de la misma manera este “plus” y no siempre mejora el nivel de productividad sino que la misma suele estar sujeta a la iniciativa que cada persona tiene. Justamente **Iniciativa** y **Productividad** fueron unas de las



competencias que varios consultados seleccionaron como “competencia clave”. Estos consideran que con un adecuado nivel de desarrollo de estas dos competencias es donde se potencia el resultado de otorgar una compensación variable.

Respecto a las compensaciones no financieras, las que hacen a la comodidad y ambiente de trabajo, entre otros aspectos. Todos los consultados coinciden en que en el campo es difícil ofrecer condiciones atractivas más allá de las económicas, siendo éste el principal problema a la hora de reclutar personal con un adecuado nivel de desarrollo de las competencias requeridas y que a su vez deseen un trabajo rural por sobre una oferta laboral en la ciudad. Lo que deriva en muchos casos a tener que “conformarse” con recursos con un bajo nivel de desarrollo de competencias o incluso con la carencia de alguna de las requeridas.

Al momento de consultar sobre capacitación, se observó que todos los entrevistados valoran la posibilidad de capacitar al personal, aunque en muy pocos casos se desarrollan programas de capacitación. Se observó una afirmación común en varios de los entrevistados quienes indican que no hay en el mercado capacitaciones adaptadas al nivel académico de los empleados del sector.

Por último queremos destacar que si bien hay cierto desconocimiento del término competencias laborales en el sector ganadero de la provincia de La Pampa, se pudo lograr una rápida familiarización del concepto y posterior análisis por parte de los actores consultados a través del instrumento empleado. Esto permitió conocer, a través de la exploración de la microrregión N° 6, las competencias laborales demandadas en los establecimientos pecuarios que conforman el mercado laboral del sector ganadero de La Pampa, siendo “Responsabilidad” e “Iniciativa” las competencias laborales más seleccionadas.

Esta exploración permite determinar que están dadas las condiciones para profundizar la investigación en este tema ampliando la muestra investigativa para llevar el análisis a un nivel descriptivo / explicativo. Tomando como base la aplicabilidad de las herramientas probadas en el presente trabajo.

**AGRADECIMIENTOS:**

A la Facultad de Agronomía (UNLPam) por habernos brindado las herramientas necesarias para desarrollarnos en un futuro profesional.

Al Director Lic. Daniel Mario Lasheras, por la predisposición, motivación y supervisión recibida durante el desarrollo del trabajo.

Al Codirector Lic. Guido Rovatti, por su importante aporte, orientación y participación activa en el desarrollo de esta tesis.

A los entrevistados, quienes nos abrieron las puertas de sus establecimientos para recopilar datos y hacer el correspondiente análisis: Baglianni Mauricio, Cabral Juan Cruz, Constantino José, Guesalaga Diego, Guinder Ramiro, Fernandez Diego, Francés Pablo, Martinez Fernando, Marzo Fernando y Moreno Pablo.

Al Comité de Evaluación, Lic. María M. Melazzi y Lic. Raquel Resler, por aceptar ser parte de este trabajo, aportando sus conocimientos.

Un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos de nuestras familias y amigos.

**BIBLIOGRAFIA:**

- Alles, M.A. (2017). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias – 2° edición especial*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Alles, M.A. (2017). *Diccionario de comportamientos: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas en Gestión por competencias – 2° edición especial*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Ander-Egg Ezequiel. (2000). *Métodos y técnicas de investigación social III. Cómo organizar el trabajo de investigación*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Lumen
- Caracciolo de Basco, M.dir.; Tsakoumagkos, P.; Rodriguez Sánchez, C. A.; Borro, M.; (1981). *Esquema conceptual y metodología para el estudio de tipos de establecimientos agropecuarios con énfasis en el minifundio : el minifundio en la Argentina*. Ciudad autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Economía.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones – 8° edición*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Mondy,R.Wayne y Noe, Robert M. (1997). *Administración de Recursos Humanos – 6° edición*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Padua, Jorge. (1996). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. Ciudad de México. Fondo de Cultura Económica.
- Rovatti, G.; Norverto L. (2004) *Identidades laborales: Reflexiones sobre el mercado de trabajo pampeano*. Ciudad autónoma de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires
- Neiman, Guillermo.(2012).Acerca de la estructura y condiciones del empleo en el sector agropecuario Argentino. Voces en el Fenix, Año 3, número 12, 22-29. Recuperado de <http://www.vocesenelfenix.com>

## **ANEXOS**

**Anexo 1:** Hoja de entrevista (5 hojas)

**Anexo 2:** Planilla relevamiento de competencias

**Anexo 3:** Tarjetas de competencias

**HOJA DE ENTREVISTA**

Fecha: \_\_\_\_\_

Caso: \_\_\_\_\_

Tipo: \_\_\_\_\_

**A) SOBRE EL ESTABLECIMIENTO:**

1. Ubicación geográfica:
2. Extensión total:
3. Localización: Única - Múltiple:
4. Cantidad de has ganaderas:
5. Cantidad de has: Agrícolas:
6. Cantidad de has para otros fines:
7. Tipo de tenencia:
8. ¿Es una empresa familiar? SI – NO (Detallar)
  
9. Que generación maneja hoy la explotación? (1°; 2°; 3° ...)
10. Tipo de sociedad (forma jurídica):
11. ¿Qué herramientas posee?

**B) SOBRE EL MANEJO DEL RODEO:**

1. Clasificación de la actividad ganadera:
  - Sistema de producción intensiva
  - Sistema de producción semi – intensiva
  - Sistema de producción extensiva

OBSERVACIONES:

2. Manejo de pasturas (en caso de corresponder)

- Pastoreo continuo
- Pastoreo rotativo

OBSERVACIONES:

3. Tipo de pasturas

- Sobre campo natural
- Sobre pasturas mejoradas (verdeos)

OBSERVACIONES:

4. Respecto al ciclo de producción ganadera usted realiza:

- Cría
- Re-cría
- Invernada
- Ciclo completo

OBSERVACIONES:

5. Tipo de servicio:

- Natural estacionado
- Natural continuo.
- Inseminación
- Alquiler de toros

OBSERVACIONES:

**C) SOBRE EL PERSONAL**

1. ¿Quién toma las decisiones productivas de la empresa?
2. ¿Esta decisión es compartida? Si NO (Detallar)
3. ¿Quién toma las decisiones de índole económicas-financieras?
4. ¿Cuántas personas trabajan de manera permanente en el establecimiento?

5. ¿Contrata empleo eventual o por temporada?
6. ¿Qué posiciones contrata de forma eventual? (si corresponde)
7. ¿Cuál fue la última persona que se seleccionó?
8. ¿Para cubrir qué puesto?
9. ¿Cuánto tiempo hace de esta selección?
10. ¿Cómo fue el procedimiento?
  
11. ¿Algún empleado vive en el campo?
12. ¿Cómo es el sistema de francos?
13. Detalle de colaboradores (Ficha)

	Puesto que ocupa	Nombre	Edad	Antigüedad	Formación	¿Es Familiar?	Principales tareas
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							

#### **D) COMPETENCIAS:**

*(Para responder las preguntas 1, 2 y 3 de este apartado se utilizará la planilla "Relevamiento de competencias": una planilla por cada puesto de trabajo, como herramienta de apoyo utilizaremos tarjetas de competencias)*



- 1) De las siguientes competencias laborales (tarjetas) elija las 5 competencias que usted considera esenciales y con las que debe contar un trabajador (acomodar por orden de importancia). Considerar para cada puesto por separado.
- 2) Mencione cuál de las competencias anteriormente indicadas considera que tienen desarrollada cada colaborador.
- 3) Mencione para cada competencia el nivel de desarrollo que usted considera alcanza actualmente cada colaborador (A: 100% desarrollada - B: 75% - C: 50% - D: 25%)
- 4) ¿Por qué cree que el personal actual no tiene desarrollada la/las competencia/s que usted considera clave? (En caso de que corresponda)
- 5) ¿Usted cree que hay en el mercado laboral local perfiles para cubrir estas posiciones con un adecuado nivel de desarrollo de las competencias marcadas como claves?
- 6) En caso de que su respuesta sea negativa: ¿qué barreras cree usted que existen e imposibilitan poder reclutar y contratar personal con las competencias requeridas?
- 7) Del listado de 11 competencias presentado: ¿Hay alguna/s que hoy no sea/n requerida/s y que a futuro podrían ser claves? ¿Cuáles?
- 8) Mencione otras competencias que usted considera clave y no se encuentre en el presente listado:

#### LISTADO DE COMPETENCIAS

- 1) Iniciativa
- 2) Ética y sencillez
- 3) Conducción de personas
- 4) Capacidad de planificación y organización
- 5) Colaboración
- 6) Capacidad del náufrago
- 7) Dinamismo – energía
- 8) Productividad
- 9) Responsabilidad
- 10) Tolerancia a la presión de trabajo
- 11) Trabajo en equipo

**E) COMPENSACIONES:**

1. ¿Cómo es la forma de remunerar al personal?
2. Aparte del salario que le corresponde a su empleado por ley ¿usted le da alguna compensación extra?
3. ¿Cree que su empleado valora este incentivo que usted le otorga?
4. ¿Existen en su organización compensaciones variables por productividad?
5. ¿Estaría dispuesto a establecer un sistema de compensaciones por productividad u objetivos?

**F) CAPACITACION**

1. ¿Hay programas de capacitación en la organización?
2. ¿Cuáles son los Medios de determinación de las necesidades de capacitación?
3. En caso de que no se lleven a cabo programas de capacitación ¿Estaría dispuesto a destinar recursos y tiempo para capacitar a su/s empleado/s?

Datos del/a entrevistado/a:

Nombre y Apellido:

Edad:

Cargo que ocupa:

Formación:

**PLANILLA RELEVAMIENTO DE COMPETENCIAS**

CASO: \_\_\_\_\_

<b>Puesto:</b> _____	<b>Nombre:</b> _____	
<b>Competencias deseadas</b>	<b>Competencias desarrollada</b>	<b>Nivel de desarrollo</b>
1°	SI - NO	A - B - C - D
2°	SI - NO	A - B - C - D
3°	SI - NO	A - B - C - D
4°	SI - NO	A - B - C - D
5°	SI - NO	A - B - C - D

- A. Competencia 100% desarrollada
- B. Competencia 75% desarrollada
- C. Competencia 50% desarrollada
- D. Competencia 25% desarrollada (Desarrollada en su nivel mínimo)

<b>Puesto:</b> _____	<b>Nombre:</b> _____	
<b>Competencias deseadas</b>	<b>Competencias desarrollada</b>	<b>Nivel de desarrollo</b>
1°	SI - NO	A - B - C - D
2°	SI - NO	A - B - C - D
3°	SI - NO	A - B - C - D
4°	SI - NO	A - B - C - D
5°	SI - NO	A - B - C - D

- A. Competencia 100% desarrollada
- B. Competencia 75% desarrollada
- C. Competencia 50% desarrollada
- D. Competencia 25% desarrollada (Desarrollada en su nivel mínimo)

## Tarjetas de competencias:

1

## Iniciativa

*Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.*

**Iniciativa** – (A: competencia muy desarrollada D: mínimamente desarrollada)

<p>Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, con visión de largo plazo y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos.</p> <p style="text-align: right;">A</p>	<p>Se anticipa pero con visión de mediano plazo.</p> <p style="text-align: right;">B</p>
<p>Resuelve situaciones complejas o de crisis, tanto externas como internas a la organización, con visión de corto plazo.</p> <p style="text-align: right;">C</p>	<p>Resuelve situaciones tanto internas como externas a la organización cuando estas se presentan.</p> <p style="text-align: right;">D</p>

2

## Ética y sencillez

*Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Ser congruente en el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos.*

Ética y sencillez (A: competencia muy desarrollada D: mínimamente desarrollada)

Es referente es la organización **y en su comunidad** por su ética y sencillez.

A

Es referente en la organización por su ética y sencillez.

B

En su área es reconocido por su ética y sencillez.

C

Para sus compañeros es referente por su ética y sencillez.

D

3

## Conducción de personas

*Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento.*

**Conducción de personas** (A: competencia muy desarrollada D: mínimamente desarrollada)

Dirige grupos de colaboradores de alto desempeño, orientándolos en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad.

A

Dirige a sus colaboradores (no grupos de líderes) distribuye tareas y delega autoridad.

B

Guía a sus colaboradores en la realización de sus tareas, brindándoles ayuda y apoyo.

C

Logra que sus colaboradores tengan en cuenta sus sugerencias al momento de realizar las tareas.

D

4

## Capacidad de planificación y organización

*Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.*

**Capacidad de planificación y organización (A: Muy desarrollada D: mínimamente desarrollada)**

Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y control.

A

En su área de trabajo logra definir metas y prioridades para sus colaboradores. Diseña herramientas de seguimiento y control.

B

Determina eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto. Utiliza mecanismos de seguimiento y control.

C

Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a su cargo.

D

5

## Colaboración

*Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.*

**Colaboración** (A: competencia muy desarrollada D: mínimamente desarrollada)

Brinda apoyo y ayuda a otros (pares, superiores y colaboradores), y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan.

A

Brinda apoyo y colaboración a las personas de su área y de otras relacionadas.

B

Apoya y colabora activamente con los integrantes de su propia área.

C

Coopera y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan.

D



6

## Competencia “del náufrago”

*Capacidad para sobrevivir y lograr que sobreviva la organización o área a su cargo en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado.*

**Competencia “del náufrago”** (A: competencia muy desarrollada D: mínimamente desarrollada)

Identifica las dificultades y tendencias del mercado fijando políticas organizacionales para enfrentarlas proactivamente, con visión de largo plazo.

A

Con menor anticipación que “A”, con visión a mediano plazo logra identificar las dificultades y tendencias del mercado y aplica en su área las políticas ya definidas para enfrentar la situación

B

Identifica las dificultades del mercado y enfrenta proactivamente la situación a través de acciones para su área sugeridas por un superior.

C

Comprende las dificultades del mercado y enfrenta la situación a través de acciones sugeridos en relación a su puesto de trabajo.

D

7

## Dinamismo - Energía

*Capacidad para trabajar activamente en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.*

**Dinamismo– Energía** (A: competencia muy desarrollada D: mínimamente desarrollada)

Capacidad para seguir adelante en circunstancias adversas, alentar a otros por el mismo camino. Sin perder serenidad

A

Capacidad para seguir adelante, cuando la situación realmente lo amerita, alentar a otros.

B

Seguir adelante en su trabajo cuando la situación realmente lo amerita.

C

Seguir adelante sin inconvenientes cuando se lo solicitan ante una situación adversa.

D

8

## Productividad

*Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos.*

**Productividad** (A: competencia muy desarrollada D: mínimamente desarrollada)

Capacidad para plantear, para si mismo y para otros, metas superiores a lo esperado por la organización, y alcanzarlas exitosamente.

A

Capacidad para establecer objetivos de trabajo por encima de los esperados por la organización, y alcanzarlos.

B

Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas.

C

Capacidad para cumplir con lo que le solicitan en el tiempo y con la calidad requeridos.

D

9

## Responsabilidad

*Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados.*

**Responsabilidad** (A: competencia muy desarrollada D: mínimamente desarrollada)

Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad. Con visión de largo plazo.

A

Preocuparse por realizar las tareas de la mejor manera posible, con una visión de mediano plazo.

B

Realiza las tareas de la mejor manera posible, con una visión de corto plazo.

C

Realiza las tareas encomendadas, casi siempre cumple con la calidad y precisión esperadas.

D

10

## Tolerancia a la presión de trabajo

*Capacidad para mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes que se suceden en cortos espacios de tiempo.*

**Tolerancia a la presión de trabajo (A: Muy desarrollada D: mínimamente desarrollada)**

Toma decisiones que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.

A

Toma decisiones dentro de su nivel de responsabilidad que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.

B

Implementa las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayor a los habituales.

C

Actúa de acuerdo con las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayor a los habituales.

D

11

## Trabajo en equipo

*Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización.*

**Trabajo en equipo** (A: competencia muy desarrollada D: mínimamente desarrollada)

Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas.

A

Capacidad para orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.

B

Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector y promover el intercambio con otras áreas.

C

Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización

D