

COMPETENCIAS LABORALES EN EL SECTOR GANADERO DE LA PAMPA.

BARRERO, Nicolás y MARANO Lucas¹.

RESUMEN: El sector agropecuario no escapa a la complejidad existente en la búsqueda de recursos humanos que se da en todo el mercado laboral. Se realizó un análisis exploratorio dentro de la microrregión 6 de la provincia de La Pampa (clasificación del Ministerio de Desarrollo Territorial). Como punto de partida se incorporó en la investigación el concepto “competencias laborales” y fue reforzada con otros 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, 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 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 y 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

¹ Licenciados en Administración de Negocios Agropecuarios de la Facultad de Agronomía (UNLPam). barrero.proxime@gmail.com

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

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". Las investigaciones de tipo exploratorias ofrecen un primer acercamiento al

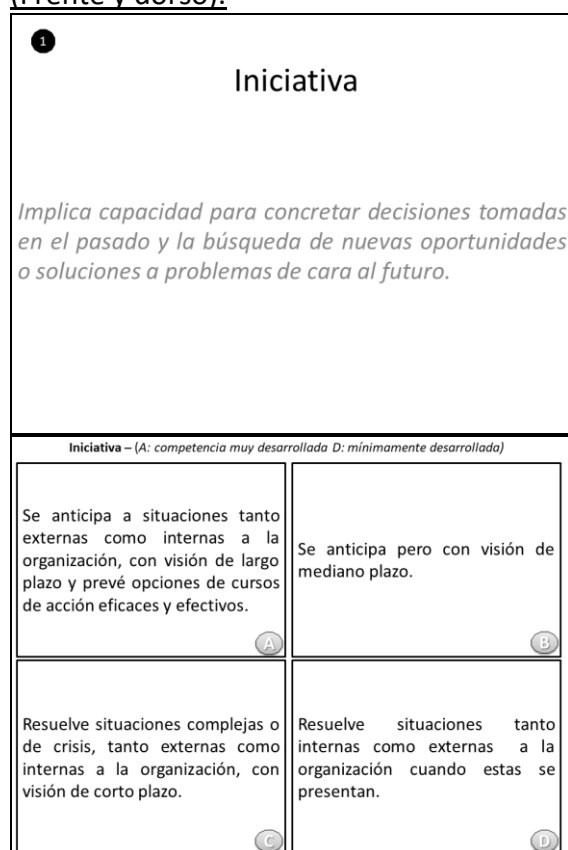
problema que se pretende estudiar y conocer. Los resultados de este tipo de investigación nos dan un panorama o conocimiento inicial del tema. Son el primer paso para cualquier tipo de investigación posterior que se desee llevar a cabo.

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 del presente 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%] y D: Competencia mínimamente desarrollada [25%]).

Figura 1: Ejemplo tarjeta de competencia (Frente y dorso).



Fuente: Elaboración propia.

Competencias seleccionadas: Iniciativa, ética y sencillez, conducción de personas, capacidad de planificación y organización, colaboración, capacidad del náufrago, dinamismo – energía, productividad, responsabilidad, tolerancia a la presión de trabajo y trabajo en equipo.

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 1: Sistema de categorías por actividad y tipología social agraria.

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

Fuente: Elaboración propia.

La zona de influencia del trabajo: En el análisis exploratorio se seleccionaron productores ganaderos dentro de la microrregión 6 que comprende: Santa Rosa, Winifreda, Toay, Ataliva Roca y Mauricio Mayer (Ministerio de Desarrollo de La Pampa).

DESARROLLO TEMÁTICO: 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 2: Distribución de casos según categorías.

	G	G-A	A-G
F.C.	3	1,7,9,10	
E.A.	6	2,5,8	4

Fuente: Elaboración propia.

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”.

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.

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.

Ambos advierten a su vez, 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.

REFLEXIONES FINALES: 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.

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 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.

BIBLIOGRAFÍA:

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.

CARACCILO 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>