

## **ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA TAMBERA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA PRODUCCIÓN DE LECHE.**

**Gasparotti, Francisco<sup>A</sup>**

<sup>A</sup>*Facultad de Cs. Agrarias UNL*

**Área:** Ingeniería

**Sub-Área:** Otras ingenierías y tecnologías

**Grupo:** X

**Palabras clave:** Empresa Tampera, Recursos Humanos, Buenas Prácticas

### **INTRODUCCIÓN**

El caso de estudio seleccionado para la realización del trabajo, es una empresa familiar dedicada a la producción de leche que se encuentra ubicada en la Cuenca Lechera Central Santafesina debido a la importancia social y económica que tiene la producción lechera en el área seleccionada.

El factor humano resulta ser determinante en este tipo de empresas, y aún más si consideramos los cambios de tecnologías e intensificación de procesos vinculados a la creciente demanda de calidad e inocuidad requerida actualmente a nivel mundial a través de estándares establecidos. Las buenas prácticas agronómicas se imponen como una oportunidad de añadir valor al producto, adoptando métodos de producción que satisfagan las demandas de los transformadores y de los consumidores y deben ser consideradas como un beneficio para el productor.

En este sentido, la gestión de los recursos humanos cobra relevancia ante la necesidad de estas empresas de contar con una herramienta que brinde un soporte en la producción porque, aunque se cuente con la tecnología necesaria, no es posible alcanzar las metas deseadas si no se opera con un recurso altamente calificado, que cuente con los conocimientos para aportar valor en la organización.

Desde esta perspectiva se plantea como objetivo del trabajo realizar el análisis de los Recursos Humanos de una empresa dedicada a la producción de leche de acuerdo al modelo de Buenas Prácticas de Producción.

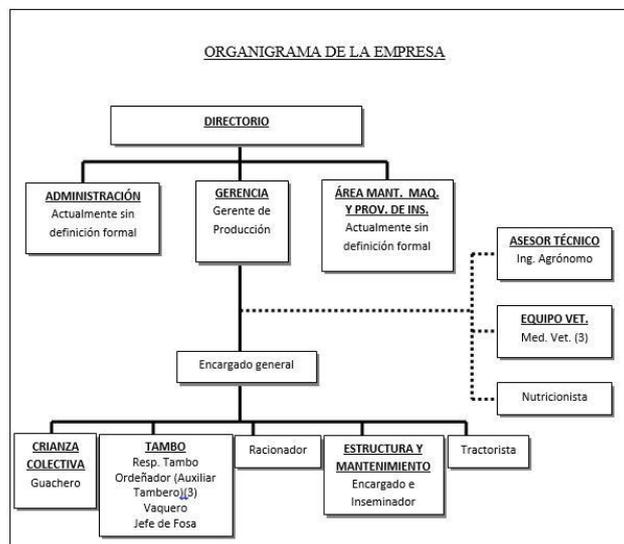
### **METODOLOGÍA Y RESULTADOS**

En el presente trabajo se realizó un estudio exploratorio, descriptivo y de análisis de una empresa agropecuaria centrándose en la utilización de herramientas de gestión de los recursos humanos para la implementación de buenas prácticas en la producción de leche.

Para el desarrollo se abordaron dos metodologías, la correspondiente a “estudio de casos” y para el análisis de los recursos humanos en relación a los requerimientos de Buenas Prácticas se partió de las herramientas propias de la gestión del capital humano. Se recopiló y sistematizó información generada a partir de entrevistas realizadas a la totalidad de los integrantes de la empresa en el período comprendido entre junio de 2014 y febrero de 2015.

Con el procesamiento de los datos se realizó la descripción y análisis de los puestos de trabajo de la empresa. Para la realización de las entrevistas, previamente se elaboró una **planilla de análisis de puestos** a los fines de hacerse de toda aquella información que pudiera resultar útil para lograr luego una descripción de los puestos de la empresa lo más precisa posible. La misma contaba con los siguientes apartados: *Identificación del puesto de trabajo, Funciones, Criterios de desempeño, Educación, Experiencia, Nivel de autonomía e iniciativa, Habilidades y actitudes, Responsabilidad por máquinas y equipos, Responsabilidad por información, Responsabilidad por supervisión, Exigencias emocionales, Esfuerzo mental, Esfuerzo físico, Condiciones ambientales y Riesgos.*

Dichas entrevistas dieron lugar, no sólo a la descripción de los diferentes puestos sino también a la estructura en que se organiza la empresa (organigrama) como se muestra en el **Cuadro 1**.



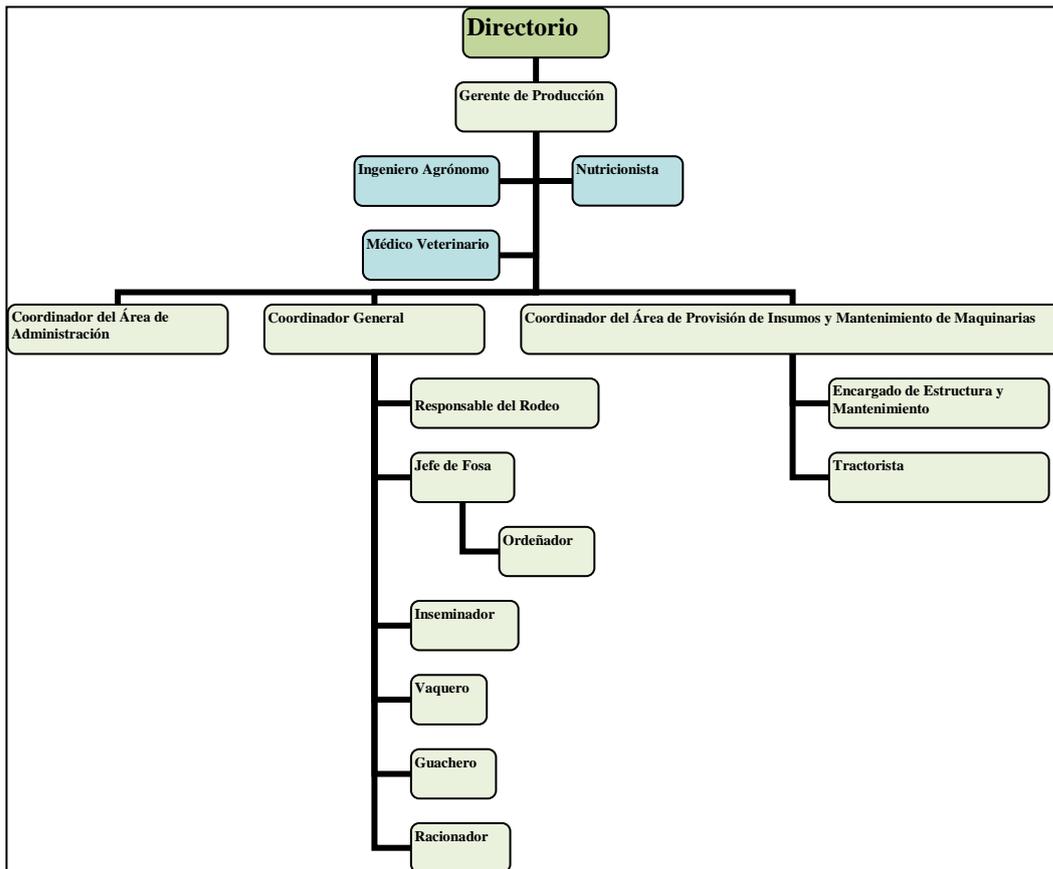
**Cuadro 1:** Organigrama de la empresa.

Del análisis de puestos se pudieron extraer varias consideraciones interesantes observadas durante diferentes instancias del proceso. En este sentido se advirtió la dificultad de la mayoría de los empleados para definir el objetivo general del puesto de trabajo, a la hora de detallar las funciones, actividades y responsabilidades de cada puesto los ocupantes de cada uno de ellos no lo hicieron en forma completa y detallada, mencionando sólo los puntos más evidentes y omitiendo una cantidad importante de tareas realizadas por ellos mismos. Se estima que estas carencias, detectadas podrían deberse a una elevada sistematización de las tareas realizadas por los empleados, o probablemente a un bajo nivel de conciencia en cuanto a los alcances del puesto que están ocupando en la empresa. Además respecto a la organización de los puestos en la empresa, es importante destacar que la empresa se encontraba en un proceso de incorporación de miembros de la familia a la misma.

Partiendo de las pautas de buenas prácticas, se procedió a realizar una descripción de puestos alternativa que incluyera a todas las directrices inherentes a cada puesto de

trabajo. Los aspectos que se incluyeron (agregaron) en cada puesto fueron aquellas *funciones* inherentes a cada uno de ellos extraídas de las directrices correspondientes de la Guía de Buenas Prácticas en Explotaciones Lecheras, elaborado por FAO en 2004, como documento base de referencia.

Además se planteó un nuevo organigrama que supere las dificultades detectadas, cuadro 2.



**Cuadro 2:** Organigrama propuesto a través del análisis realizado.

## CONCLUSIONES

La gestión del capital humano resulta crucial en toda organización para poder administrar una empresa de manera eficaz, eficiente y sustentable. A partir de allí, las buenas prácticas de producción aparecen como un soporte sobre el cual se puede asentar el trazado de un modelo de gestión de los recursos humanos.

Se logró elaborar una herramienta como son las *planillas de descripción de puestos de trabajo* que constituyen el pilar fundamental para la gestión de recursos humanos y

que permite organizar la implementación de un plan de *buenas prácticas de producción* en el sistema productivo de forma organizada y sistematizada.

Queda para un futuro trabajo la elaboración, a partir de la herramienta generada, el desarrollo de otros aspectos vinculados a la gestión de recursos humanos como lo son: descripción de fuentes de reclutamiento y selección del personal para cubrir una eventual vacante, elaboración de un modelo de evaluación del desempeño a través de planillas confeccionadas para cada uno de los puestos, plan para el manejo de compensaciones y motivación y confección de un plan de capacitación que persiga alcanzar los objetivos de la empresa; todos ellos basados en la aplicación de buenas prácticas de producción

### BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

**Castignani, M. I.; Osan, O.; Rossler, N.; Maina, M.; Brizi, M. C.; Acosta, L.,** 2013. Herramientas para la gestión del capital humano en empresas tamberas de la Cuenca Central Santafesina. Revista FAVE.

**Morgan, Terrig G. et al.,** 2005. Guía de buenas prácticas en explotaciones lecheras. Federación Internacional de Lechería; Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. FAO e IDF. [online] Disponible en: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/y5224s/y5224s00.pdf> Acceso: 16/05/2014.

**Dolan, S.; Valle Cabrera, R., Jackson, S., Schuler, R.,** 2003. La gestión de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XXI. Mc Graw Hill. 2da Edición.

**Clarín/leco/Materiabiz.,** 2009. Capital Humano. Las personas son lo más importante. Pero ¿Quiénes, cómo, cuándo y cuánto? Arte gráfico editorial argentina S.A. 1ra edición. 126 p.

**MARISTANY, J.** Administración de Recursos Humanos. Ed. Pearson Educación. México. 2da Edición. 2007. 464 p.

**Villa Bruzón, J. R.; Velázquez Saldívar, R; Marrero Fornaris, C.,** 2009. La gestión del capital humano en empresas de la agricultura. Caso de una granja de cultivos varios. Revista Contribuciones a la Economía 2009.

**Blangetti, E.; Castignani, M. I.; Rossler, N.** 2011. Los recursos humanos en la empresa lechera: un análisis de la relación entre estrategias organizativas, estilos de dirección y competitividad. Trabajo final de graduación: modalidad tesina 2011. Facultad de Cs. Agrarias. Universidad Nacional del Litoral.