Pontificia Universidad Católica Argentina

Biblioteca digital
de la Universidad Católica Argentina

**Fajardo, Fernando Andrés**

# *Gestión de recursos humanos en empresas agro-pecuarias*

**Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria**
**Facultad de Ciencias Agrarias**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.
La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Fajardo, F. A. 2015. Gestión de recursos humanos en empresas agropecuarias [en línea]. Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina. Disponible en: http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/gestion-recursos-humanos-empresa.pdf [Fecha de consulta:.....]

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA**

**Facultad de Ciencias Agrarias**

**Ingeniería en Producción Agropecuaria**

# Gestión de Recursos Humanos en Empresas Agropecuarias

**Trabajo final de graduación para optar por el título de:**
**Ingeniero en Producción Agropecuaria**

Autor: FAJARDO, Fernando Andrés.

Profesor Tutor: LATOUR, Ricardo.

Fecha: Agosto 2015.

**Agradecimientos**

Mamá, Papá, Mariana y Josefina.

A la comunidad de productores del Grupo CREA Bermejo y el NOA Argentino por haberme dado una de las experiencias más ricas de mi vida.

**INDICE**


1. RESUMEN **4**
2. INTRODUCCION **5**
3. OBJETIVOS **9**
4. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA **10**
5. ORIGEN Y DETECCIÓN PROPIA DEL PROBLEMA ORGANIZACIONAL **12**
6. METODOLOGIA **14**
7. MARCO TEORICO **16**
8. TRABAJO DE INVESTIGACION
    - ENCUESTA: "GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS AGROPECUARIAS" **21**
    - EJES Y PREGUNTAS **22**
9. ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS OBTENIDOS EN ENCUESTAS **25**
    - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL **25**
    - ROLES Y FUNCIONES **26**
    - CLIMA LABORAL **28**
    - CAPACITACION Y DESARROLLO **29**
    - CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN **30**
    - SELECCIÓN DEL PERSONAL **32**
    - COMUNICACIÓN **33**
    - GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS **34**
10. CONCLUSIONES **39**

BIBLIOGRAFIA **41**

ANEXOS **43**

## 1. RESUMEN

El tema de investigación será la Gestión de los Recursos Humanos en las Empresas Agropecuarias del NOA circunscribiéndome a las del Grupo CREA Bermejo de dicha zona asentadas en el Departamento General San Martín, de la provincia de Salta.

Dentro de este marco conceptual analizaré el accionar de las personas, el conocimiento de las mismas en cuanto al desempeño laboral, orden y jerarquías, interés empresarial en las relaciones humanas en general, importancia de la creación del departamento de recursos humanos como factor esencial organizativo en el marco del desarrollo y crecimiento de la productividad de las mencionadas empresas en el período comprendido entre los años 2010-2014.

El diseño que sustenta el desarrollo del presente trabajo se basa en experiencia personal y muestreo de encuestas realizadas mediante correo electrónico y sus resultados, los que indicaran la mirada sobre los recursos humanos y factores influyentes al momento de evaluar una gestión empresarial agraria óptima.

Y es este el motivo inicial de la elección de la temática para este trabajo final de graduación: enriquecer mi formación técnica y obtener respuestas y conclusiones que no solo me permitan implementar mejoras en la organización para la cual trabajo, sino también compartirlas con el fin de poder aportar a la comunidad profesional del sector agropecuario para la gestión de los recursos humanos de sus organizaciones.

## 2. INTRODUCCION

Nos encontramos en un contexto de empresas agropecuarias que año tras año buscan en sus organizaciones el desarrollo de sus negocios, la competitividad en los mercados en donde están presentes, el crecimiento y sustentabilidad de su productividad, resultados y estructuras. Los líderes de estas organizaciones trabajan hoy con el objetivo de evolucionar hacia modelos de gestión modernos, basados en la planificación, en la búsqueda de estrategias, de incorporación de tecnologías, en el desarrollo e implementación de Sistemas de Gestión para la incorporación de valor agregado. No sólo en sus áreas productivas, sino también en lo relacionado a la administración, la contabilidad, las finanzas, la calidad, seguridad e higiene y responsabilidad medioambiental. Se observa así la intención de alinear la gestión de empresas agropecuarias con la de otro tipo de organizaciones de industrias diferentes, que han evolucionado en el tiempo, y que han demostrado que este es el camino para el crecimiento y la perdurabilidad de las empresas.

Pero en el recorrido, ¿Cuántas de estas empresas agropecuarias incorporan al desarrollo de sus organizaciones, la implementación de sistemas de gestión de recursos humanos?

El mercado de trabajo característico de empresas agropecuarias, nos lleva a plantearnos y preguntarnos qué estamos haciendo respecto de este tema.

Los profesionales del sector aquí estudiado son personas con experiencia y formación en el desarrollo de procesos agrícolas ganaderos, pero sin herramientas o formación que permita alinear la gestión agropecuaria con la de los recursos humanos o de gestión organizacional.

La realidad del trabajo "en el campo" es muy distinta si extendemos el análisis a la totalidad de personas que componen el sector.

Es aquí en donde comenzamos a analizar los obstáculos con los que hoy contamos.

Ante estos planteos concretos es que el presente trabajo se efectúa luego de relevar y encuestar diez (10) empresas del sector agropecuario ubicadas en el NOA argentino y pertenecientes al Grupo CREA BERMEJO.[1]

El grupo CREA BERMEJO pertenece a la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA), organización civil sin fines de lucro que nuclea a grupos CREA. Los grupos CREA regionales tienen como fin generar un espacio de intercambio entre productores de una misma zona geográfica que pueden compartir experiencias y desarrollar escenarios para el desarrollo de sus organizaciones.

---

[1] http://www.aacrea.org.ar/. Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA). [Fecha de consulta: agosto, 2015].

A ello cabe sumar la experiencia personal. Hace cuatro años que trabajo en el norte de la Provincia de Salta, Departamento de General San Martín, en un establecimiento agropecuario de aproximadamente 18.000 hectáreas, que cuenta con 32 empleados permanentes y 70 empleados temporales. Dentro de la estancia se encuentra un poblado denominado General Ballivián.

Dicho Departamento cuenta con una población de 2.864 habitantes, de los cuales el 80% pertenecen a la comunidad aborigen originaria de la zona y ocupan una superficie de 16.257 Km2, lo que representa más de un 10 % del total provincial. Geográficamente se halla limitando al norte y al oeste con la República de Bolivia y con el Departamento de Orán; al sur, con los Departamentos de Rivadavia y Orán y al este con el de Rivadavia. Suma un total de 139.204 habitantes, comprende seis municipios: Tartagal, Embarcación, General Mosconi, General Ballivián, Aguaray y Salvador Mazza. Es de destacar que el Departamento General San Martín es considerado uno de los lugares con mayor diversidad de etnias indígenas: siete de las nueve existentes en la Provincia de Salta. Las poblaciones de Wichi -o Mataco- como los guaraníes -también conocidos como chiriguanos y regionalmente como chahuancos-, constituyen los grupos de mayor peso demográfico en esta región de la provincia.[2]

[2] Buliubasich E. y González A. Los Pueblos Indígenas de la Provincia de Salta. La posesión y el dominio de sus tierras. Departamento San Martín. Salta, Centro Promocional de las Investigaciones en Historia y Antropología (CEPIHA), 2009.

Años anteriores, en la región, la producción más importante estaba centrada en la explotación de hidrocarburos Sin embargo el desarrollo agrícola ganadero se ha incrementado de manera exponencial en los últimos tiempos.

En la Agricultura se destaca la producción de granos, porotos, soja, maíz, trigo, caña de azúcar, variedades de hortalizas, citrus y frutas tropicales. Con respecto a la ganadería, la misma corresponde a la crianza de bovinos. Cabe resaltar que la explotación forestal es intensa. Sin embargo los datos de producción no mercantil son incompletos, en general desconocidos, no existiendo evaluaciones certeras y cuantificadas.

A lo largo de estos cuatro años de trabajo intenso, encontré no solo problemas de índole técnico, sino que detecté que la mayor problemática en la administración del establecimiento era lograr eficiencia en la gestión de los recursos humanos con los que cuenta la empresa. Frente a ellos divisé las siguientes limitantes de carácter humano: resistencia a la implementación de nuevas tecnologías y a la modificación o cambios en las

metodologías de trabajo, realización de búsqueda laboral, ausencia de un orden estructural por parte de la empresa, deficiencias en la comunicación, implementación de medidas disciplinarias legales, confección de contratos de trabajo efectivos, etc.
Considero que el manejo directo del personal es y ha sido siempre la responsabilidad y desafío de una buena gestión, tanto desde un Presidente hasta la de un Supervisor de la categoría más baja del escalafón de cualquier empresa.

A partir de los problemas advertidos en la compañía, comencé a interiorizarme hacia afuera de la misma. Con gran asombro me encontré con que en la zona de mención, en la mayoría de las empresas agrícolas ganaderas existentes se ponía de manifiesto la misma problemática en cuanto a la gestión de los Recursos Humanos.

Muchas de ellas no tienen conocimiento del tema, no cuentan con asesoramiento adecuado, no saben cómo implementar una mejora, (generando temor y rechazo a lo nuevo), ni destinan presupuestos ni recursos adecuados. Sin perjuicio de ello son conscientes que cualquier modificación por mínima que ella fuere, se va a ver reflejada en resultados positivos a corto o mediano plazo.

Para comprender el contexto social en que las empresas se encuentran asentadas, indudablemente hay que tener en cuenta la diversidad étnica y cultural de la región, comparativamente con las restantes, dentro de la inmensidad territorial de nuestro país.

Las culturas autóctonas, históricamente, se vieron afectadas con el avance de las fronteras agrícolas, lo cual llevó a impactos ambientales y, sobre todo sociales, los que no fueron advertidos al momento de planificar desarrollo y productividad de la zona.

Es claro que en las empresas se convive con particularidades culturales en su interior, con problemática relacional hacia su exterior, repercutiendo en muchos factores: educación, trabajo, lenguaje, singularidad comunicacional en general, etc.

Por la vivencia personal de estos años surge la elección de esta temática, no solo como trabajador del área que veo en mi propia gestión sino también en la de mis colegas. Se trata de problemáticas que compartimos y que, a falta de formación y/o experiencia, me motiva a trabajar en la gestión de los recursos humanos como parte del proceso productivo de una organización que sin duda debe modificarse en pro de un óptimo ambiente de trabajo, facilitando la manera de gestión y generando mayor productividad.

## 3. OBJETIVOS

Por mi parte y desde el grupo CREA Bermejo, del que soy uno de los integrantes pretendo conocer e indagar más sobre el área para poder optimizar la conducción del personal, ayudar al empleado a hacer un mejor trabajo, capacitar, incrementar el valor agregado a la empresa, optimizar la implementación de iniciativas o cambios, colaborar con los empleados en la renuncia a las viejas prácticas y adaptarse a una nueva modalidad, promoviendo e incentivando la cultura del trabajo; enalteciendo sus capacidades y valores, respetando los derechos que les asisten en un orden cuidadoso y organizativo de jerarquías.

Con la plena convicción de que esto brindará la posibilidad de llegar a ser mejores profesionales, empleados y líderes, logrando eficiencia en la formación de equipos de trabajo.

Considero que si lo descripto hasta aquí se vuelve parte de la gestión del cambio que como administradores debemos impulsar los resultados serán notorios y estarán positivamente reflejados en el desarrollo y crecimiento de las empresas agropecuarias.

Se plantean para el desarrollo de este trabajo los siguientes objetivos:

- Conocer el contexto en el que las empresas miembro del grupo CREA BERMEJO desarrollan sus actividades.
- Relevar información acerca del conocimiento y de las prácticas que estas empresas poseen acerca de la importancia de una gestión eficiente de los recursos humanos.
- Analizar la relación que exista entre el resultado de esa investigación y la situación actual en términos de gestión y crecimiento de las empresas agropecuarias participantes.
- Obtener conclusiones que me acerquen al planteamiento de soluciones que respondan a la problemática planteada.

## 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El problema de investigación se encuentra en el hecho de haber detectado el manejo deficiente de la gestión de los recursos humanos en las empresas agropecuarias del Grupo CREA Bermejo.

Reduzco mi inquietud a dos interrogantes de manera general:

¿Los recursos humanos son un problema de gestión no abordado ni resuelto en el seno de las empresas agrarias?

¿Cuántas son las empresas agrarias que incorporan al desarrollo de sus organizaciones una gestión efectiva y eficiente de recursos humanos?

En la práctica la problemática existe y se materializa en dificultades para optimizar la estructura organizacional, repercutiendo tanto en la estructura general como en el manejo diario laboral. Tal es así que se observa en lo cotidiano: falencias en la división y asignación de tareas, ausencia de comunicación concreta entre empleador y empleados y viceversa, inexistencia de personal o profesionales destinados a la atención de los recursos humanos, organigramas actualizados y acordes al objetivo y destino de las empresas y con conocimiento real del mismo por la totalidad de los trabajadores, cambios permanentes en tareas asignadas, conciencia efectiva de a quien o quienes debe responder en el quehacer diario, problemas en el clima laboral. Cuando se facilitan capacitaciones ellas son dirigidas a profesionales y los conocimientos adquiridos no son trasladados de manera efectiva y adecuada a los distintos escalafones, no se tiene en cuenta la capacidad intelectual del receptor denotando falencias graves en el comunicador o emisor, resistencia a los cambios en general para mejoramiento tanto de tareas como de productividad, se selecciona el personal sin procedimientos profesionales adecuados (definición previa del puesto, responsabilidades, habilidades y destrezas requeridas y compensaciones y beneficios ofrecidos) ni acordes a la actividad a desarrollar, se ordena sin escuchar sugerencias de quienes deben cumplir las tareas. Considero que de alguna manera todo lo descripto da respuesta a esas dos preguntas iniciales en este planteamiento de problema.

Teniendo en cuenta el material relevado, la bibliografía estudiada y la experiencia recorrida puedo deducir que el tema de los Recursos Humanos en el sector agropecuario es muy nuevo. Durante muchos años fue una temática que no se pensaba y solo se creía que era una particularidad de otro tipo de empresas.

Hoy es indispensable su tratamiento ya que el recurso humano por más tecnificación que exista no puede ser obviado en su estudio y análisis. Existe muy poca información y escasa bibliografía nacional específica.

Denoto entonces que hay en el contexto de las empresas en donde se ha desarrollado este trabajo, una ausencia importante de conocimientos por parte de los medianos o pequeños productores sobre el tema, ya sea en la selección, manejo organizacional, funciones del personal, restructuración, evaluaciones de desempeño, formación y demás procesos asociados al área.

Y si bien la problemática se plantea desde un lugar de desconocimiento o falta de prácticas enriquecedoras, este panorama nos plantea la oportunidad de encarar un proceso de cambio en este sentido en estas organizaciones.

## 5. ORIGEN Y DETECCIÓN PROPIA DEL PROBLEMA ORGANIZACIONAL

En el año 2010 se contrató en la empresa para la que trabajo –Sierras de San Antonio S.A.- una consultora con la finalidad de realizar un estudio minucioso de la organización para contar con un diagnóstico organizacional en general y en particular un detalle de sus puntos fuertes y sus debilidades, problemáticas, conocer cómo los empleados veían a la empresa, qué conformidad o disconformidad existía, cómo la empresa influía en el medio social donde se encuentra instalada, cómo repercutía una decisión que pudiera llegarse a tomar, etc.

Ello en el entendimiento de que el diagnóstico organizacional es el proceso de evaluar el funcionamiento de una organización, un departamento, un equipo o un puesto para descubrir las fuentes de los problemas y las áreas que se deben mejorar. Implica recabar datos acerca de las operaciones actuales, analizar esos datos y formular conclusiones para el posible cambio y las mejoras. Un diagnóstico exacto de los problemas y el funcionamiento de la organización es esencial como punto de partida para un cambio planeado. O como bien lo expresan Aryelitk Velardez, Carmen García, Sabrina Díaz y Orlando Pérez en su trabajo "Gerencia Estratégica: Diagnóstico Situacional de la Empresa"[3]**:**

*"Cuando se habla de* ***Diagnóstico Organizacional****, nos referimos al análisis y estudio formal de los procesos y la gestión de una empresa con el fin de conocer las condiciones actuales de funcionamiento. Este procedimiento se realiza a todos los niveles de la empresa: gerencial, organizacional, funcional, financiero, administrativo, recursos humanos, planificación, mercadeo, ventas, seguridad, entre otros*".

De ese diagnóstico surgió el inicio de un camino de reflexión sobre la problemática (falencia de la Gestión de los Recursos Humanos), con el que la empresa contaba y cuenta actualmente y que si bien la había detectado consideré necesaria la confirmación de lo que en la práctica veía para ir más allá: conocer la situación de otras empresas de similares características y pensar en propuestas lo más efectivas posibles para comenzar a pensar en la implementación de soluciones.

Cabe aclarar que la temática de los recursos humanos siempre fue de interés personal, y me pareció que debía llevarlo al sector agropecuario haciendo una evaluación de 10 empresas agrarias de la zona con el fin de tener un panorama sobre cómo estaban gestionando sus recursos humanos, si realmente reparaban en la importancia del tema o no, si estaban trabajando

[3]Velardez A., García C., Díaz S. y Pérez O. Gerencia Estratégica: Diagnóstico Situacional de la Empresa [en línea]. Disponible en: http://www.geocities.ws/smdiazg/gestrategica/trabaestra1.htm [Fecha de consulta: marzo, 2015].

en el mismo, etc. y así poder tener una visión más clara de lo que ocurría y factibilidad de cambios.

## 6. METODOLOGIA

La metodología del presente trabajo monográfico será de orden cualitativo experimental a partir del análisis de encuestas efectuadas, con respaldo de la escasa bibliografía existente sobre la temática.

Cabe reiterar que debido a la escasa bibliografía en el país sobre gestión de recursos humanos en el sector agropecuario, este trabajo ha implicado un gran desafío para quienes trabajamos en el área y queremos especializarnos.

El modelo seleccionado para este trabajo incluye el análisis de la importancia que tiene la gestión de recursos humanos en las empresas agropecuarias en general y en especial las del Grupo Crea Bermejo, medido por respuesta a encuestas realizadas a través de medios digitales: enviadas por correo electrónico y realizadas a través de un sistema online a diez empresas.

El relevamiento de información se realizará mediante la realización de encuestas que medirán los siguientes factores:

a. Relación empleado - empleador en el ámbito rural.
b. Formación técnica y de oficio en las personas que forman el mercado agropecuario.
c. Necesidad de capacitación y formación para el desarrollo de las personas y las mejoras en los procesos y tareas propias del sector.
d. Desarrollo de procesos de administración de personal.
e. Sistemas de comunicación.
f. Evaluación de desempeño del personal agropecuario, en relación con la obtención de resultados.
g. Calidad en los procesos de selección y contratación del personal.
h. Incorporación de la temática en la planificación estratégica de las empresas.

La evaluación se realizara sobre la existencia o no de prácticas de gestión o herramientas utilizadas en el proceso de dirección de los recursos humanos sobre resultados que arrojará el muestreo.

En ambos casos se han explorado características de la gestión reconocidas por la literatura especializada: contexto organizativo, planificación de recursos humanos, sistemas retributivos y de administración, procesos de reclutamiento y selección, formación y desarrollo profesional, relaciones laborales, gestión de salida de los recursos humanos y sistemas de información y control.[4]

---

[4]Martínez, Miguel A. Modelo de Gestión de Recursos Humanos: Una propuesta para el análisis empírico. Universidad de Alcalá Departamento de Ciencias Empresariales, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Alcalá de Henar [en línea]. Disponible en:

Las encuestas fueron realizadas sobre las siguientes empresas que integran el Grupo CREA Bermejo del Departamento General San Martín, aclarando que una de ellas no respondió, a saber:

- San José de Pocoy S.A.
- Finca San Lucas S.A.
- Desdelsur S.A.
- Cram S.A.
- Valle Blanco S.A.
- Sergio García del Río
- Miguel Torino
- Daniel Calamaro
- Juan José Karlen S.A.
- El Renuevo S.A.

http://mba.americaeconomia.com/biblioteca/papers/modelo-de-gestion-de-recursos-humanos-una-propuesta-para-el-analisis-empirico. [Fecha de Consulta: abril 2015].

## 7. MARCO TEORICO

Dentro del marco teórico cabe destacar que las empresas agropecuarias muestran que año tras año buscan en sus organizaciones el desarrollo de sus negocios, la competitividad en los mercados en donde están presentes, el crecimiento y sustentabilidad de su productividad, resultados y estructuras.

Los líderes de estas organizaciones trabajan hoy con el objetivo de evolucionar hacia modelos de gestión modernos.

Se observa así la intención de alinear la gestión de empresas agropecuarias con la de otro tipo de organizaciones de industrias diferentes, que han evolucionado en el tiempo, y que han demostrado que este es el camino para el crecimiento y la perdurabilidad de las empresas.
Los ejemplos de empresas exitosas traen a la discusión las experiencias que demuestran que, finalmente, son los recursos humanos los que hacen distinguirse del resto.

Las personas son quienes impulsan el desarrollo organizacional, permiten incorporar e implementar modificaciones, cambios y tecnología; con capacitación y formación logran obtener mejoras en los procesos y desarrollar investigaciones. Son quienes agregan valor a todo eso que podemos ejecutar en una empresa agropecuaria, creando ventajas competitivas.

El mercado de trabajo característico de empresas agropecuarias, lleva a cuestionar qué se está haciendo respecto de este tema.

Me he tropezado con la problemática que tenemos en la empresa para la cual trabajo y de la deficiente gestión de recursos humanos que tienen las organizaciones agropecuarias de la zona, que en muchos casos ha sido la limitante para el desarrollo y mejora de los procesos que manejamos.

Hace varias décadas que los recursos humanos en las diferentes empresas han tomado una gran importancia, los empresarios y administradores de establecimientos van tomando conciencia de la importancia de incorporar procesos que permitan ordenar y guiar los temas relacionados con las personas con las que tratan y trabajan a diario.

Pero a poco de introducirme en el tema nos encontramos con que no tenemos aún en el sector agropecuario herramientas desarrolladas que nos permitan comenzar a trabajar en este sentido.

En nuestro país es escasa la bibliografía nacional con la que se cuenta. Existe muy poca información, como autores relacionados con el tema.

Sin embargo la preocupación está instalada y así lo demuestra el Médico Veterinario Pablo Otermin, especialista en Capacitación de Recursos

Humanos para el Agro en Argentina en su trabajo "Capacitación de Recursos Humanos en el Sector Agropecuario"[5] quien expresa:

*"Cuando abordamos el tema Personal en la Empresa Agropecuaria, todos coincidimos en que existe un vacío en cuanto a calidad y cantidad de mano de obra, lo que se convierte en un cuello de botella para los resultados de las diferentes actividades que se realizan dentro de un Establecimiento.*

*Armar, Formar, Retener y Manejar un grupo de trabajo, requiere de inversión, tiempo, perseverancia y conocimiento.*

*Los sistemas exigen hoy cuatro características muy importantes:*
- *Conocimiento.*
- *Calidad.*
- *Competitividad.*
- *Creatividad.*

*Para ello la capacitación y Actualización debe llegar a todos los niveles, Propietario – Encargado - Personal de ejecución.*

*El conocimiento de lo que uno está haciendo facilita el diálogo entre las personas de la empresa, evita pérdidas económicas mejorando los resultados, cada individuo se siente participante de un grupo de trabajo que tiene un objetivo en común, eficiencia. Cuando eso se consigue podemos decir que hemos sido creativos en ese aspecto.*
***¿Ahora, que se esconde detrás de la capacitación de la que todos consideramos necesaria?***

*Hace varios años que trabajo en el tema, bajo un sistema educativo teórico-práctico y en algunos casos de seguimiento (quiero aclarar que todavía estoy totalmente convencido que la calidad del recurso humano es un bien no negociable), pero la realidad práctica in situ es que la capacitación tiene un impacto muy bajo sobre el comportamiento empleado."*

Sin perjuicio del trabajo del profesional pre citado es claro en que no concuerdo en cuanto a que la capacitación tiene un bajo impacto. Considero que la capacitación es la parte de un todo y que siempre es preferible contar con empleados y empleadores con una capacitación que permita facilitar las relaciones interpersonales dentro de una empresa al conocimiento ausente o deficiente, pues ello llevaría a estancarnos con lo que tenemos y la gestión se mantendría tal cual está o se iría deteriorando, generando frustraciones, desinterés, falta de incentivos. Por otra parte sí considero meritorio el

[5]Otermin, P. Capacitación en Recursos Humanos en Empresas Agropecuarias [en línea]. Disponible en: http://www.engormix.com/MA-agricultura/articulos/capacitacion-recursos-humanos-sector-t2240/p0.htm [Fecha de consulta: marzo, 2015].

trabajo en equipo, siendo éste fundamental pero para ello capacitar es importante.

En Uruguay en estudio realizado por la Consultora CAMPO VIVO CONSULTORES en su trabajo "Los Recursos Humanos en la Lechería del Uruguay y Enfoques para los próximos años"[6], realizado sobre tambos preocupa y ocupa la optimización de los recursos humanos al proponer por ejemplo la elaboración de programas de capacitación para operarios, por área, que sean sencillos, cortos, eficaces, y se dicten al alcance de los mismos tanto por cercanía como por costos. Que en estos programas se involucren las partes gremiales, las industrias, los niveles presumiblemente limitados de educación formal. Planes de capacitación para el personal que permita entender las motivaciones, expectativas y conductas de productores y operarios. Esta información debería ser uno de los elementos vitales para la elaboración de cualquier política de acciones dirigidas a atender todas las posibles amenazas referidas a los recursos humanos que se mencionan aquí.

Sin perjuicio de que el último estudio citado se realizó sobre lechería, me lleva a reflexionar que el recurso humano es fundamental a la hora de la gestión agropecuaria y que sin duda debe ser abordado de manera seria por las empresas, pues la tecnificación, la modernización deben llevar a los "hombres de campo" a rever la modalidad bajo la cual se está gestionando y en cuanto repercuten las deficiencias en la producción.

En el trabajo "Estrategias Gerenciales de Empresas Agrobiotecnológicas en Venezuela de Padrón N, Miguel A. (1992)[7] se desarrolla un estudio realizado para el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Este consultor realiza varios estudios de casos de empresas venezolanas dedicadas a la agrobiotecnología con el fin de indagar sobre las estrategias y políticas gerenciales que utilizan las mismas. Para ello estudia la cultura empresarial e incluye un diagnóstico de las políticas y prácticas de recursos humanos.

Otro trabajo investigado es el de Zhuin Chuya, S. V. "Propuesta para la implementación de un sistema administrativo de fincas en la Junta parroquial de Santa Ana" (2010) Tesis de Grado previa a la obtención del Título de Magíster en Ciencias de la Gerencia y Administración Empresarial Agropecuaria. Facultad de Ciencias Agropecuarias. Sede Cuenca.

[6]Rodríguez Gaitán A. Los Recursos Humanos en la Lechería del Uruguay y Enfoques para los Próximos Años. Montevideo, Consultora Campo Vivo. 2011 [en línea]. Disponible en: http://www.iica.int/Esp/regiones/sur/uruguay/Documentos%20de%20la%20Oficina/CoyunturaAgropecuaria/coy-marzo2011.pdf [Fecha de consulta: marzo 2015].

[7]Parón M. Estrategias Gerenciales de Empresas Agro biotecnológicas en Venezuela. Caracas, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. 1992 [en línea]. Disponible en: https://books.google.com.ar/books?id=dMUqAAAAYAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [Fecha de consulta: marzo 2015]

Universidad Técnica de Machala. Ecuador[8], se inició con el estudio de los elementos teóricos metodológicos de la administración de fincas: Planificación, Dirección, Organización, Control y Toma de Decisiones; principales herramientas para realizar un diagnóstico de la finca. Los instrumentos de investigación fueron encuestas a los miembros de la junta, al responsable del área productiva, a los encargadas del trabajo de campo, fichas de valoración, visitas presenciales. En la función de planificación se observa que no tiene un direccionamiento a seguir, que anticipe una realidad al futuro, no se fijan objetivos que deriven de los propósitos y obtener resultados concretos; no han desarrollado líneas estratégicas que permitan alcanzar metas. A lo que se suma la falta de una planificación presupuestaria. En la dirección se observa que la persona encargada no está capacitada para realizar esta función peor aún creatividad e innovación para alcanzar metas. Al analizar la organización se determinó que tienen implementado un sistema tradicional, para justificar el accionar de la granja. No existe un sistema que combine las actividades con los recursos y el entorno. En la toma de decisiones se puede manifestar que éstas son realizadas de acuerdo al criterio de los directivos, sin que se consideren aspectos técnicos, ni opiniones en función de necesidades. Se determina la necesidad de proponer un sistema de administración para la finca con el objetivo de contribuir a mejorar el manejo de recursos e incrementar su rentabilidad.

En el trabajo de Navajas, C. A. 2011. Implementación del tablero de control en un emprendimiento forestal pyme en la provincia de Misiones: hacia la profesionalización y el valor agregado. Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina.[9] Se analiza la factibilidad de instrumentar un Tablero de Control Integral de Gestión (TCIG) en una empresa forestal Pyme en la Provincia de Misiones. Un Tablero de Control de Gestión está constituido por un conjunto de indicadores financieros y/o operativos y/o de gestión, agrupados en un informe o reporte a los fines de contar con información clave en forma sencilla y resumida para el apoyo de la toma de decisiones cotidianas. Motiva su realización el hecho de que en gran parte de las empresas Pymes de la República Argentina y en particular dentro de las firmas Pymes misioneras forestales, no se han tomado decisiones acertadas

[8]Zhuin Chuya, S. 2010. Propuesta para la Implementación de un Sistema Administrativo de Fincas en la Junta Parroquial Santa Ana [en línea]. Tesis de Grado: Universidad Técnica de Machala. Ecuador. Disponible en: http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3092/1/tm4a42.pdf [Fecha de consulta: Marzo, 2015]

[9]Navajas, C. A. 2011. Implementación del tablero de control en un emprendimiento forestal pyme en la provincia de Misiones: hacia la profesionalización y el valor agregado [en línea]. Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina. Disponible en: http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/implementacion-tablero-control-emprendimiento-forestal.pdf [Fecha de consulta: Agosto, 2015]

en tiempos pasados. Ello obedece en gran parte a la falta de profesionalización en su gestión pero más aún en cuanto a no contar con herramientas de gestión que ayuden dicho proceso. El proceso de incorporación de herramientas de administración en la empresa agropecuaria permite contar con información confiable para la toma de decisiones en distintas escalas, ya sea en la fase operativa diaria como en instancias de Alta Gerencia donde se decide la Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias de la Empresa. Pero especialmente, sostenemos que, el efecto más importante de contar con procesos de medición administrativa es el impacto que la incorporación de dichos procesos genera dentro de la empresa al incluir un ejercicio metódico de auto revisión de la gestión que nos permita cuestionar y mejorar la forma en que se desempeña la empresa, reconociendo lo que la empresa realiza en forma eficiente y abordando la problemática de aquellos procesos que la empresa no está realizando en forma óptima. De este modo proponemos que contar con un proceso de construcción de un Tablero de Control confiable para la gerencia de la empresa facilitará tomar mejores y más oportunas decisiones, permitiendo a la firma alcanzar una mejor eficiencia en su administración e incrementar la obtención de mejores resultados y valor agregado.

Puedo observar que a lo largo del estudio del escaso material bibliográfico que se encuentra en la materia y más asociado a casos y análisis prácticos que teoría desarrollada me encuentro con problemáticas planteadas, que comparten quienes actualmente estudian o administran empresas agropecuarias o afines que se encuentran estrechamente relacionadas con el objeto de estudio del presente trabajo, y que tienen que ver con las dificultades que se presentan en una organización cuando no se cuenta con procesos eficientes en términos de gestión de recursos humanos y gestión organizacional.

## 8. TRABAJO DE INVESTIGACION

ENCUESTA: “GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS AGROPECUARIAS”.

El análisis e interpretación de datos que se presenta más adelante en este trabajo, tiene como base las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas a empresas agropecuarias del Grupo CREA BERMEJO.

Las encuestas fueron enviadas a referentes de 10 empresas del grupo a través de un correo electrónico que contenía un link que dirigía automáticamente a una plataforma online, desde donde los involucrados contestaban las preguntas realizadas. Luego se obtuvo acceso a dicha plataforma para descargar los datos, individuales y de manera grupal lo que permite realizar un análisis completo de los datos.

De las 10 empresas citadas, han respondido 9 de ellas, por lo que considero que ha sido una muestra representativa para esta investigación.

Las personas que han recibido la encuesta y que por ello se presume que han sido los responsables de responderla son dueños, gerentes o administradores generales de dichos establecimientos. La mirada de estas personas que han participado activamente de la encuesta son de fundamental importancia, teniendo en cuenta que son quienes actualmente están a cargo de la gestión diaria de los procesos de recursos humanos y manejo general de estas organizaciones por lo que su visión sobre los puntos planteados en este estudio es reflejo de la realidad que viven día a día en sus establecimientos, con su gente. Y en esta línea, puedo deducir que serán las personas que podrán ser impulsores de procesos de cambio y de mejora en términos de gestión de recursos humanos.

La encuesta estuvo comprendida por 39 preguntas, divididas en 8 ejes que las agruparon según las temáticas sobre las cuales se indagó.

EJES Y PREGUNTAS

## Estructura Organizacional

1. ¿Tiene su empresa Misión, Visión y Valores definidos por escrito? 2. En caso afirmativo, ¿conocen todos los empleados de la empresa esas definiciones? ¿Fueron comunicadas oportunamente?
3. ¿Existe en su empresa una persona o un área responsable de los procesos asociados a la Gestión de Recursos Humanos?
4. En caso afirmativo, ¿qué antigüedad tiene el área?

## Roles y Funciones

5. ¿Su empresa posee un organigrama?
6. En caso de ser positiva la respuesta, ¿la gente de su empresa conoce ese organigrama?
7. ¿En qué grado el personal conoce su función o rol dentro de la empresa?
8. ¿La gente trabaja con objetivos definidos por el superior inmediato, y alineados con la estrategia de la empresa?
9. ¿Las cadenas de mando están definidas?
10. ¿Hay duplicidad de tareas dentro de su empresa?
11. ¿Cuenta con manuales de procedimientos para realizar las diferentes labores dentro del establecimiento? Ejemplo: tareas administrativas, siembra, fumigación, cosecha, etc.
12. ¿Cuenta con procedimientos de Gestión de Recursos Humanos? Ejemplo: Selección de personal, vacaciones, suspensiones, despidos, otras licencias.
13. En caso afirmativo, ¿qué procedimientos establecidos existen en su empresa?

## Clima Laboral

14. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales dentro de su empresa?
15. ¿Considera que el personal se encuentra conforme con la empresa?
16. ¿Ha realizado encuestas de clima laboral?
17. ¿La empresa tiene en cuenta la motivación y el bienestar de sus empleados?
18. En caso afirmativo, ¿qué acciones desarrolla para la motivación y el bienestar de sus empleados?

**Capacitación y Desarrollo**

19. ¿La empresa brinda capacitaciones para sus profesionales?
20. ¿Hay capacitaciones para el resto del personal?
21. Si ha habido capacitaciones en el último tiempo, ¿en qué área podría ubicarlas? Formación técnica. Actualización en el sector. Salud, Higiene y Seguridad. Comercial. Gestión. Recursos Humanos. Etc.
22. ¿La empresa realiza una evaluación de desempeño del personal al finalizar cada campaña?
23. ¿Posee su empresa un análisis del potencial de las personas? Esto es: cuadros de reemplazos definidos para tomar decisiones de personal ante movimientos, renuncias, despidos, etc.

**Cambios en la Organización**

24. ¿Cuáles son los obstáculos que se le presentan a la hora de implementar nuevas tecnologías, procedimientos, procesos, políticas organizacionales? Resistencia al cambio. Nivel educativo del personal. Falta de capacitación por parte de la empresa. Errores en el sistema de comunicación. Errores en la implementación por parte de la empresa. Etc.
25. ¿Cuál es el nivel de adaptación de la gente o de los empleados de su empresa ante la implementación de nueva tecnología? Ejemplo: compra de nueva maquinaria agrícola, incorporación de monitores satelitales, manejo de alambres eléctricos, etc.

**Selección de Personal**

26. A la hora de seleccionar personal para la empresa, ¿quién es el responsable del proceso?
27. ¿Cuál es la fuente principal de reclutamiento que más utiliza su empresa? Familiares de empleados. Conocidos/referidos. Base de datos propia de la empresa. Publicación en medios de comunicación. Servicio profesional externo. Otros.
28. ¿Cuántas incorporaciones de personal ha tenido la empresa en el último año?
29. En caso de haber seleccionado personal nuevo en su empresa, ¿cómo han sido los resultados de las decisiones en términos de desempeño, valor para la empresa, incorporación de talento?

**Comunicación**

30. ¿Están informados los empleados sobre el desarrollo y funcionamiento de la empresa y sus resultados?
31. ¿Cuál es el canal de comunicación más utilizado, a través del cual los empleados conocen las novedades o datos importantes acerca de la empresa?

32. ¿Cuenta la empresa con un canal abierto y sincero de comunicación con sus empleados para recibir sugerencias, ideas, reclamos, críticas?

**Gestión de los Recursos Humanos**

33. ¿Cómo evaluaría la Gestión de Recursos Humanos de su empresa?
34. ¿Cuán satisfecho está Ud. con la Gestión de Recursos Humanos en su empresa?
35. ¿Cuán importante son los Recursos Humanos para su empresa?
36. ¿Cuán predispuesta esta su empresa a disponer de tiempo y recursos para desarrollar una buena Gestión de Recursos Humanos?
37. ¿Cuáles son los factores que se presentan como obstáculos para el desarrollo de una gestión de Recursos Humanos responsable en su empresa? Tiempo. Establecimiento de prioridades. Recursos monetarios. Falta de predisposición/importancia. Falta de formación y capacitación en el tema. Miedo a lo que pueda traer aparejado. Otros.
38. ¿Contrataría algún asesor externo en Recursos Humanos?
39. ¿En otras ocasiones, se había hecho estás preguntas a sí mismo con anterioridad?

## 9. ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS OBTENIDOS EN ENCUESTAS.

Se realizará a continuación una exposición de los resultados obtenidos, analizando cada uno de los ejes planteados en la encuesta, para realizar una interpretación ordenada de los datos.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

El 90% de las empresas respondieron que la Misión, Visión y Valores de la organización se encuentran definidos por escrito, pero que solo el 10% de los empleados lo conocen. Se puede deducir en este punto inicial que las empresas cuentan con una aproximación a un modelo de gestión organizacional, probablemente por ser parte del grupo CREA ya que este esquema de grupo requiere de este tipo de aportes para ser parte. Pero que este tipo de definiciones (misión, visión, valores) se hacen para participar de los encuentros del grupo y no para el trabajo interno en la empresa ya que de las nueve empresas solo una afirma que esta información fue comunicada en algún momento y los empleados la conocen.

Lo mismo sucede si nos adelantamos a la respuesta sobre si la empresa posee un organigrama. El 100% han respondido que si lo poseen, pero solo cinco afirman que sus empleados lo conocen, y una de estas empresas desconocen si sus empleados tienen conocimiento del organigrama.

Cuando se consulta sobre si en estas empresas existe un departamento o una persona responsable por el sector de Recursos Humanos, el 90% indica que no.

Vemos en esta instancia que ocho de nueve empresas no poseen persona o sector que centralice la gestión de los procesos de recursos humanos. Estas

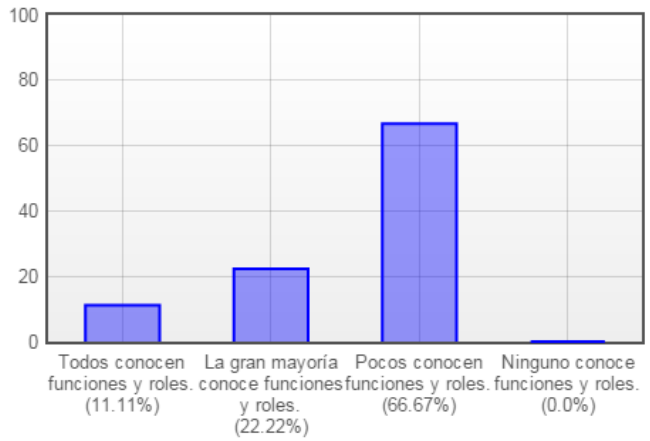
tareas seguramente estarán distribuidas entre otros sectores o personas con otras posiciones que en su día a día resuelven temas referidos al personal pero sin responder a una estructura formal o procedimientos propios de una gestión consiente y ordenada en la materia.

El único caso que afirma tener un sector o persona encargada de recursos humanos, indica que la antigüedad de esa función en la empresa es mayor a 5 años, por lo que podría tratarse de una empresa que sobresale del resto en cuanto a una estructura consolidada que data de un largo tiempo.

## ROLES Y FUNCIONES

Cuando se consulta acerca de que si en la organización el personal conoce su función o rol dentro de la empresa, un tema que a mi entender es fundamental puesto que desde este punto pueden dispararse muchos obstáculos referidos a una gestión eficiente del personal como ser temas de comunicación, duplicidad de tareas, posiciones improductivas, desequilibro en obligaciones y responsabilidades entre otros, el 66,67% marca que "pocos conocen su rol en la organización". O por lo menos la función o el rol no claro. O es modificado permanentemente frente a la vorágine del día a día, de la época del año, o de la necesidad de un superior.

**¿En qué grado el personal conoce su función o rol dentro de la empresa?**




Ahora bien, al ser consultados sobre el trabajo guiado por objetivos definidos por un superior inmediato y alineados a la estrategia de la empresa la opinión está dividida, cuatro empresas aducen que sí, y las cinco restantes que no.

El 90% destaca que la cadena de mando en la organización está bien definida, y es clara. Esto habla de organizaciones piramidales en donde la toma de decisiones está centralizada en pocas personas, por lo que es simple ser consiente que quien es la persona, o las personas que ejercen el poder.

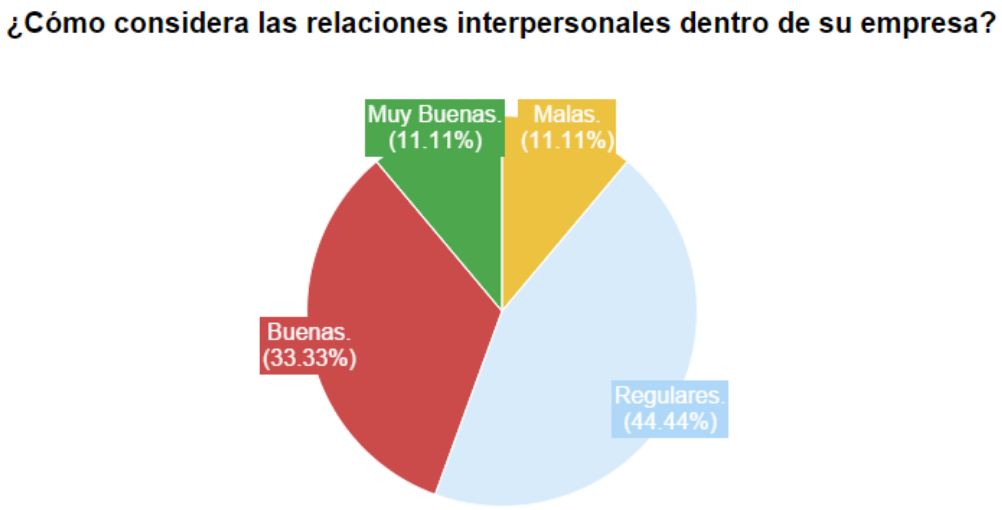
Volviendo al desarrollo de funciones o roles, surgen dos indicadores que hablan de la falta de organización y de formalización de procesos, procedimiento, funciones y que se ven reflejados en por ejemplo, la duplicidad de tareas en donde más del 70% afirma que esto sucede.

Al mismo tiempo nos encontramos con que casi el 90% de las empresas nos cuentan al interior de sus sectores con manuales de procedimientos en las distintas funciones o tareas.

Asimismo, al consultar sobre si en la empresa se cuenta con procedimientos específicamente en temas de gestión de recursos humanos, el 66% indica que no. Esto en línea con la falta de formalización y estandarización de procesos en general.

## CLIMA LABORAL

Respecto de las relaciones que existen entre el personal, del personal con sus superiores y del ambiente de trabajo en general en estas empresas, los resultados nos muestran algo de diversidad de respuestas. Lo vemos en el siguiente gráfico:




Si bien la pregunta es respondida solo por una persona de cada organización, y en este sentido no respondería a una aproximación más real de la sensación de todo el personal, este indicador nos habla de que en la mayoría de las empresas el clima es "aceptable" si sumamos la respuesta de un clima laboral bueno y regular. Son pocos casos en donde el clima sobresale, o bien es directamente malo.

Luego, el 66% de estas empresas responden que creen que el personal está conforme con la empresa en la que trabaja, y el mismo porcentaje indica que su empresa se preocupa y tiene en cuenta la motivación y el bienestar de sus empleados.

Por último, dos empresas de las nueves que han participado de esta encuesta indican que alguna vez han realizado encuesta de clima de trabajo. Lo cual si bien es un porcentaje menor es loable que empresas de la zona y del sector hayan tenido experiencias de este tipo, y podrían ser pioneras en el tratamiento de este tema en empresas agropecuarias dejando de lado empresas de envergadura como lo son las multinacionales en donde si suele ser habitual este tipo de prácticas.

## CAPACITACION Y DESARROLLO

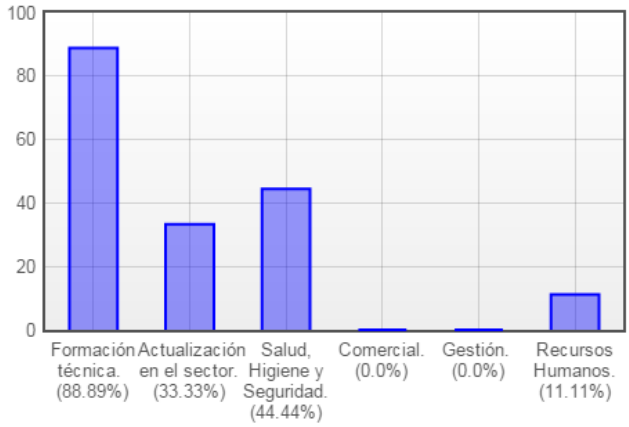
El eje referido a la formación y a las prácticas asociadas al desarrollo de las personas que componen estas empresas brinda información alentadora.

El 100% ha indicado que la empresa brinda capacitación a los "profesionales". Esto es, al personal jerárquico o que ocupa posiciones de mando, de supervisión o de gestión ya sea administrativa o de compra-venta por ejemplo. Esta respuesta puede estar relacionada con la gran oferta de actividades de capacitación, formación y actualización que se ofrecen en la zona. Mucho tiene que ver con las grandes empresas proveedoras de servicios de asesoramiento, de logística, distribución, y de materiales de todo tipo, quienes ofrecen permanentemente actividades para los profesionales del agro en la zona que son sus clientes. Adicionalmente los mismos productores de la región se caracterizan por buscar herramientas nuevas, están interesados en crecer profesionalmente. Son autodidactas. Y se ve reflejado en este indicador.

Cuando la pregunta se refiere a la capacitación del resto del personal de las empresas, el porcentaje disminuye, siendo solo el 44% las empresas que también ofrecer actividades para el resto del personal (operativo).

Al indagar sobre el tipo de capacitación que se ofrece o que se ha realizado en los últimos tiempos, vemos como claramente la prioridad está en temas técnicos o relacionados con lo productivo. Y esto nos lleva a reflexionar que prácticamente nadie dedica recursos al desarrollo de habilidades personales o de herramientas de gestión de procesos de recursos humanos o de gestión organizacional.

**Si ha habido capacitaciones en el último tiempo, ¿en que área podría ubicarlas?**



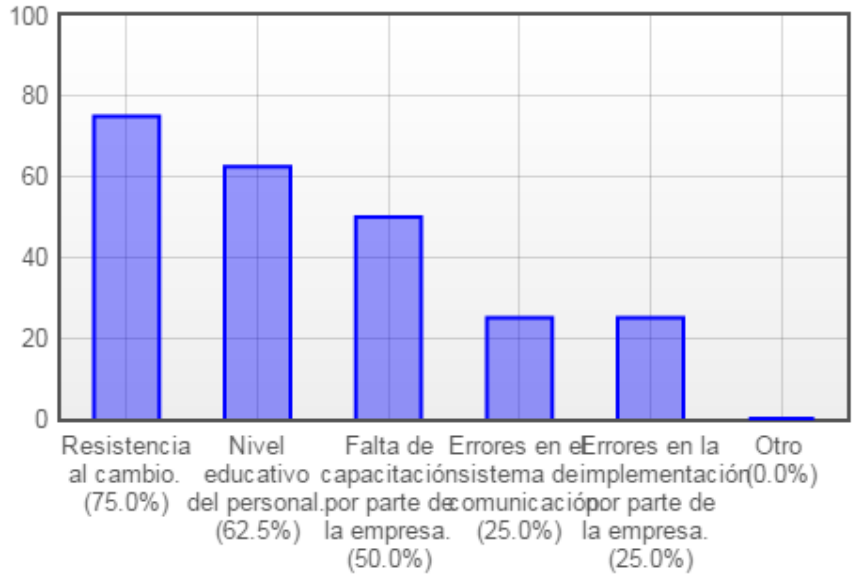
En temas referidos a la evaluación del desempeño del personal, solo tres de las seis empresas encuestadas realizan un proceso de evaluación de sus empleados y como han trabajado durante la campaña, una vez que la misma finaliza.

Respecto de un proceso de análisis de potencial de los empleados, en donde la empresa podría evaluar su dotación para analizar reemplazos, movimientos entre posiciones y/o sectores, promociones, desvinculaciones y demás posibilidades como parte de un plan estratégico de personal en relación al negocio, solo una empresa indica que se toma el tiempo para hacer este análisis. Este es un indicador preocupante, y muestra la falta de planificación en términos de recursos humanos antes de por ejemplo, iniciar una campaña.

## CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN

Cuando se pregunta a estas empresas sobre los factores que obstaculizan la implementación o seguimientos de procesos de cambios en sus organizaciones, los involucrados han aportados varias opciones. Es decir, son varias las razones que según estas empresas hacen que muchas veces no se hayan podido cambiar procesos o introducir mejoras o nuevas herramientas en sus organizaciones.

**¿Cuáles son los obstáculos que se le presentan a la hora de implementar nuevas tecnologías, procedimientos, procesos, políticas organizacionales?**




Lo que podemos analizar a través de este gráfico es que el mayor factor de impedimento de implementación de procesos de cambio en las empresas participantes ha sido la resistencia al cambio, con un porcentaje del 75%. La resistencia al cambio nos habla de personas. Personas que son quienes hacen

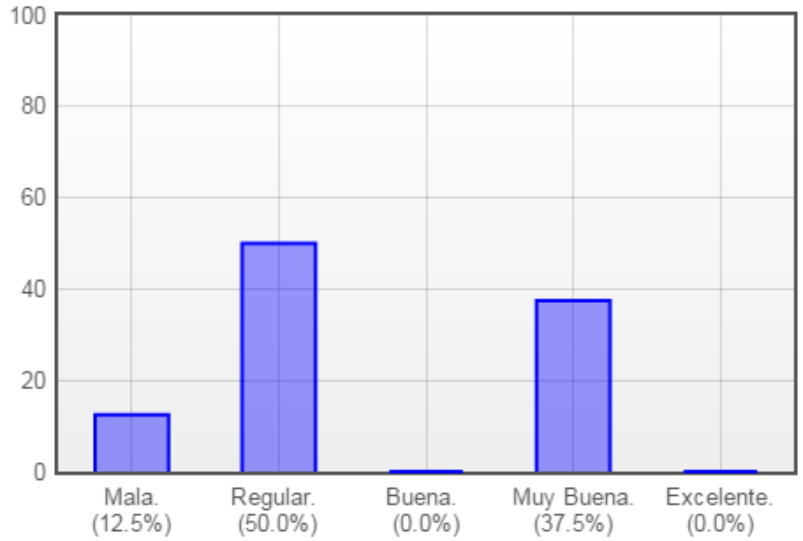
a cada una de las empresas. Son los mismos empleados quienes terminan siendo –o no- gestores de cambio. Acá vemos claramente como una gestión de recursos humanos eficiente podría también ser crucial para la mejora en términos de procesos, implementación de nueva tecnología para la mejora productiva, etc.

Son las personas quienes terminan siendo impulsoras de un cambio. Si no logramos gestionar los recursos humanos orientando las acciones a crecer, evolucionar estamos perdiendo mucho más que el solo manejo del personal.

Otro indicador significativo es que el nivel educativo del personal es visto como un impedimento para la gestión del cambio. Esto puede estar relacionado con la falta de capacitación de posiciones operativas. Y también con la falta de evaluación de desempeño y del no uso de otras herramientas de gestión de recursos humanos que nos permitan demostrar a las personas la importancia de trabajar en estos temas. Aquí podemos ver la falta de información y acciones concretas para demostrar al personal que importante sería si todos se sumaran a procesos de cambio.

Cuando lo que se analiza respecto de "cambios", está referido a nuevas tecnologías como ser la compra de maquinaria agrícola, incorporación de monitoreo satelital, manejo de alambres eléctrico, y otros ítems relacionados con el trabajo operativo del día a día y de la producción la aceptación por parte del personal parece ser no tan resistente. Más del 85% de las respuestas indican que la aceptación por parte de personal de este tipo de cambios es regular, buena o muy buena. Lo que podemos evaluar en este sentido es la resistencia al cambio se da ante cambios en procesos que afectan a las relaciones, al manejo del poder, a los circuitos rutinarias, a las maneras de hacer las cosas. Esto es, lo que afecta directamente a las personas, y no a su trabajo en sí. Porque parece ser que cuando los cambios se tratan de temas más técnicos, que realmente se ven en el corto plazo son bien recibidos.

**¿Cuál es el nivel de adaptación de la gente o de los empleados de su empresa ante la implementación de nueva tecnología? Ej: compra de nueva maquinaria agrícola, incorporación de monitores satelitales, manejo de alambres eléctricos, etc.**



## SELECCIÓN DEL PERSONAL

Los procesos de selección de personal en estas empresas parecen estar alineados en estos resultados:

- Que son realizados en su mayoría por dueños o gerentes, y no a cargo de personal especializado en procesos de reclutamiento y selección de personal.

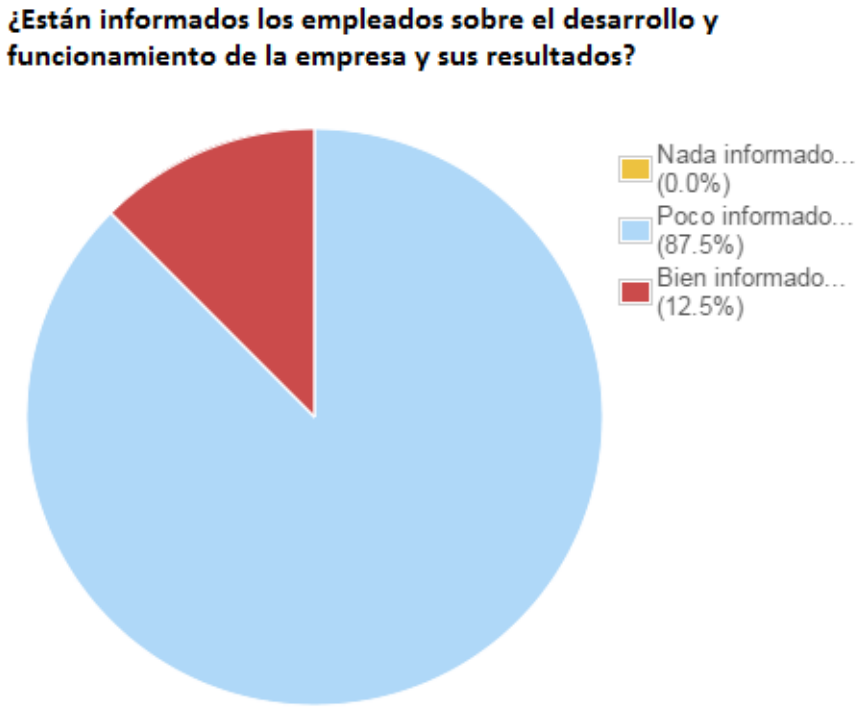
- Que las fuentes de reclutamiento más habituales son el contacto de familiares directos de empleados y conocidos y/o referidos.

- Casi el 60% de las respuestas indican que en las empresas están satisfechos o algo satisfechos con los resultados de los procesos de selección que se desarrollan, que parecen bastante ya que indican que en el último año han incorporado en promedio entre 1 y 5 personas.

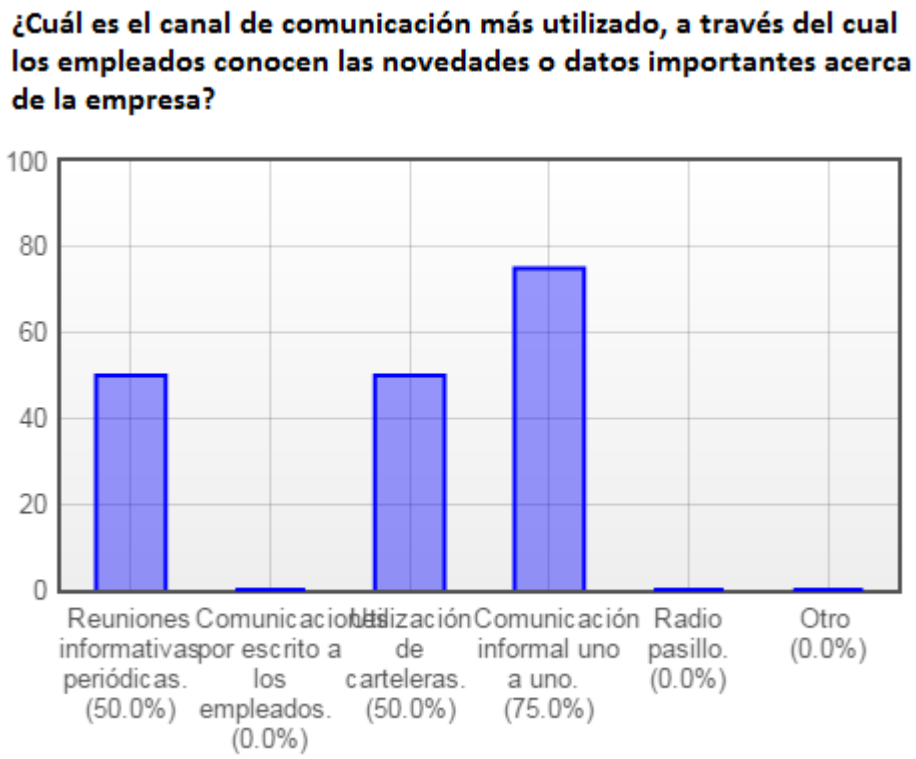
Estos indicadores nos muestran procesos informales de selección, y que en general resultan positivos, o simplemente cumplen con las expectativas. Esto se condice con la realidad que se vive en empresas ubicadas geográficamente distantes entre sí y en donde es tenida en cuenta la gente que vive cerca de los establecimientos. Y esto llevará inevitablemente a que la fuente de reclutamiento sea a través de recomendaciones, gente de confianza, conocidos, amigo y familiares que conocen la tierra, los recursos, el clima, la cultura, etc.

## COMUNICACIÓN

El eje de comunicación hace foco en relevar información sobre cuán informados están los empleados de estas empresas en temas referidos a producción, novedades de distinta índole, resultados, etc. Y de qué manera esta información circula por la empresa y les llega a ellos.




Más del 80% indican que sus empleados están poco informados. Lo que nos habla de la falta de comunicación, o más bien de un sistema de comunicación deficiente. La mayoría de estas empresas son organizaciones pequeñas o medianas, con dotaciones que comparten lugares de trabajo y que se desenvuelven en ambientes de trabajo informales. En este sentido la comunicación debiera ser directa, clara y sencilla teniendo en cuenta estos factores. Por lo que, que los empleados estén poco informados claramente estará relacionado con la falta de gestión en este tema. Por otra parte, al consultar sobre cuál es el canal de comunicación más utilizado se ve que las empresas tienen conocimiento o utilizan herramientas comunicacionales o de gestión.




Se destaca la comunicación personal del "uno a uno", la utilización de carteleras y las reuniones informativas periódicas.

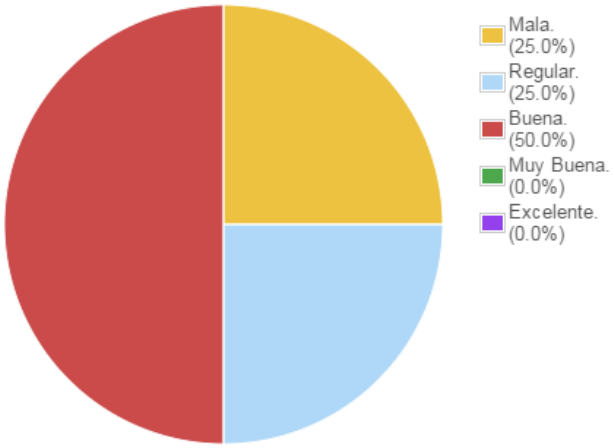
Esto puede hablar de que en las empresas se conocen y se utilizan medios y canales de comunicación pero teniendo en cuenta el gráfico anterior, se lo aplica poco. Y en este punto podemos ver entonces que la deficiencia está en la poca gestión de estas herramientas.

**GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS**

A pesar de algunos resultados no tan positivos, el 75% de las empresas consultadas consideran que la gestión de sus recursos humanos esta evaluada entre buena y regular.

Creo que estas respuestas podrían estar directamente relacionadas con que muchos de los referentes que han respondido las encuestas son quienes justamente tienen a su cargo la mayoría de las tareas asociadas a la gestión del personal.

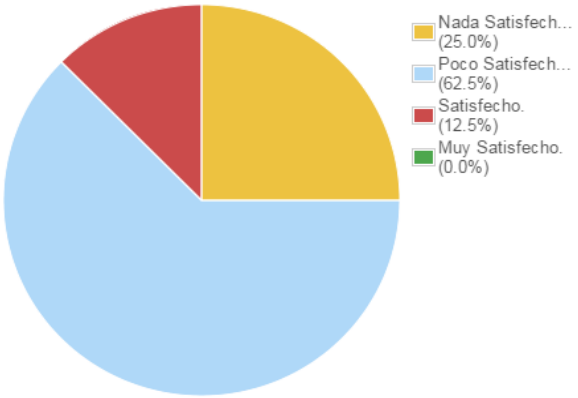
**¿Cómo evaluaría la Gestión de Recursos Humanos de su empresa?**




Cuando la pregunta los aleja de la escena gerentes o administradores de estos establecimientos, y son consultados sobre cuán satisfechos están con la gestión de recursos humanos en la empresa en general, la respuesta se vuelve menos positiva.

Podría estar esto asociado que con esta pregunta, el análisis se realiza desde un lugar más objetivo, mirado desde afuera del rol que ocupan frente a sus empleados. En este punto, más del 85% está poco o nada satisfecho con la gestión de recursos humanos de su empresa.

**¿Cuán satisfecho está Ud. con la Gestión de Recursos Humanos en su empresa?**

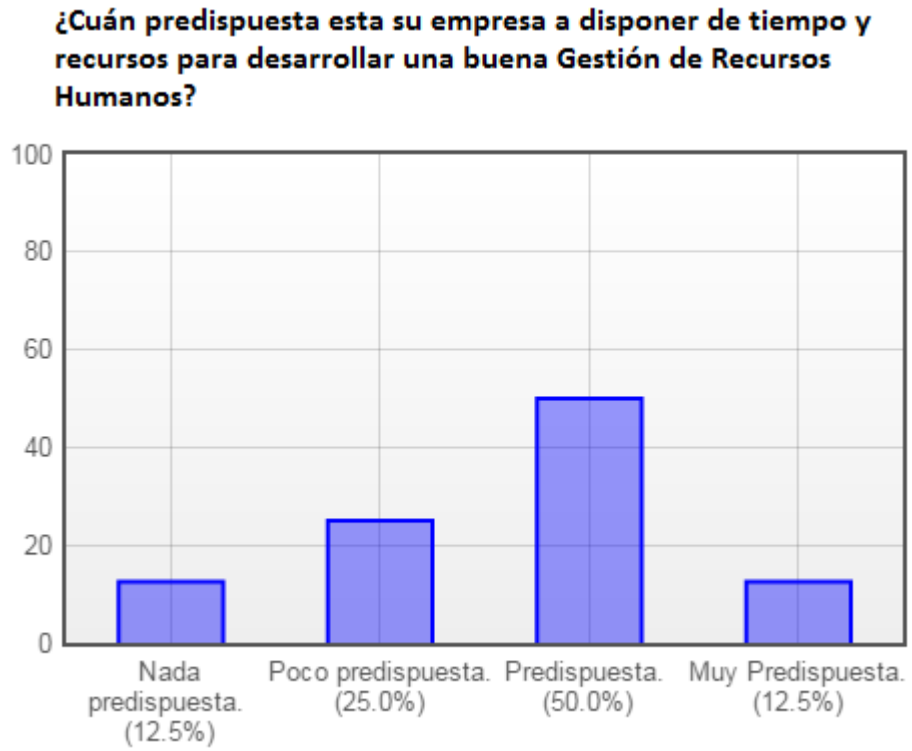



Un dato alentador es el resultado que arroja la consulta sobre el nivel de importancia que tiene la gestión de recursos humanos para la empresa.

Aquí más del 85% lo califica como importante o muy importante.

Esto nos habla de organizaciones que le dan importancia al tema y que se presupone que esta mirada sobre el tema puede ser el disparador para el inicio de procesos de mejora en la gestión de recursos humanos.

Cuando se consulta sobre el nivel de predisposición para disponer de dinero, tiempo y recursos para encarar estos procesos con el objetivo de desarrollar una buena gestión de recursos humanos, algunos se alejan de un escenario actual o de corto plazo.




Respecto de cuáles son los ítems que obstaculizan el desarrollo de una política clara y estratégica de la gestión de recursos humanos en sus empresas, son varios los puntos que se destacan y con los que varias coinciden. (Según porcentaje de empresas que han tildado estas opciones).

- Tiempo: 50%.
- Establecimiento de Prioridades: 50%.
- Recursos Monetarios: 37%.
- Falta de Predisposición / Importancia: 50%.
- Falta de Formación y Capacitación en el tema: 37%
- Miedo a lo que pueda traer aparejado: 12%

Es en este punto donde queda evidenciado que los mayores obstáculos residen básicamente en la gestión a cargo de las personas que tienen el poder de tomar decisiones. La falta de desarrollo de estas prácticas está directamente asociada a la falta de voluntad y acción. A la no-gestión. Los principales ítems seleccionados marcan que se otorga prioridad y se destina el tiempo a otros procesos que seguramente están relacionados con la producción. Y que la gestión de procesos relacionados con el personal o con el desarrollo organizacional queda relegada por la falta de tiempo y recursos. No se lo piensa como parte de un plan estratégico.

Luego, casi el 90% de las empresas externas estarían dispuestas a contratar un asesor externo en la materia. Esto está alineado con lo anterior. Son conscientes de la problemática pero estarían dispuestos a que alguien más los asesore y ayude.

Por último, se consulta sobre si con anterioridad todos estos interrogantes habían estado presentes en el análisis de sus organizaciones y el 62,5% indica que sí, lo que demuestra que se viene gestando una reflexión al interior de estas empresas. Y para el 37,5% restante este es el camino en el que se inician seguramente después de este trabajo de investigación.

Del análisis de las encuestas efectuadas es claro que la gestión de recursos humanos es un problema instalado pero que no se explicita como tal o se disimula en las respuestas.

Encuentro una gran similitud al comparar la experiencia propia con las diez empresas encuestadas. La gestión de recursos humanos de manera efectiva y concreta es prácticamente inexistente.

Creo que en los niveles jerárquicos más altos puede existir desconocimiento, pero más que ello lo que existe es un desinterés por ocuparse aunque el sector se encuentre preocupado. Ello me lleva a pensar que hay una conciencia real de que la tecnología es esencial para mejorar la productividad y que en un mundo globalizado cuanto más se perfeccione ese rubro mejor será el nivel de competitividad, sin reconocer que a mayor avance en lo tecnológico mayor será la necesidad de contar con personal capacitado, con un clima óptimo de trabajo, con un compromiso superior, con un incentivo que lleve al empleado a reconocer la empresa como propia en el concepto popular de “ponerse la camiseta de la empresa”, trabajar en equipo hacia dentro y hacia afuera, dejando de lado individualismos y mezquindades dentro de cada establecimiento agropecuario.

El principal aporte específico de la investigación es haber podido explorar en qué situación se encuentran, con respecto a la Gestión de los Recursos Humanos, las empresas agropecuarias que integran el Grupo CREA BERMEJO y así quedó demostrado.

Humildemente considero que el tema resulta original e inquietante ya que a diario observo que este tipo de empresas tiene un desconocimiento importante del tema, quizá porque históricamente lo consideraron poco importante aun cuando mucha tinta se ha derramado sobre la Gestión de los Recursos Humanos en general quedando el sector agrícola ganadero al margen.

## 10. CONCLUSIONES

Hasta aquí la investigación ha sido posible dada la experiencia laboral y la pertenencia y compromiso con el grupo de productores agropecuarios CREA Bermejo que está conformado por gerentes de las empresas y profesionales técnicos (Ingenieros, Veterinarios) empleados.

En la tarea diaria me he relacionado con personal jerárquico y no jerárquico cuyas inquietudes he sabido escuchar, he receptado sugerencias, relatos de experiencias laborales, modalidades en resoluciones, deficiencias en las mismas, problemas en las relaciones humanas con repercusiones en el medio laboral y una ausencia notoria de comunicación tanto en la verticalidad como en la horizontalidad. La diagramación organizacional deficiente lleva en el cotidiano a generar roces entre las personas rompiéndose la cadena de mando, llevando a desconcierto en la resolución de problemas concretos.

Las oportunidades de esta investigación se vinculan con el hecho de obtener resultados, esto es información para poder implementarla en cada empresa y asesorarme y asesorar en un futuro para poder mejorar los Recursos Humanos en el sector agropecuario. Entendiendo que siendo mi país históricamente agrícola ganadero, productor básico de alimentos e insumos para nuestra población y del mundo vale realmente esforzarse en el mejoramiento de la totalidad de los recursos que indudablemente repercuten en la producción de la empresa. Dentro de esta actividad existen deficiencias pero una notable y real es la del abordaje serio, consiente y concreto de los recursos humanos y así lo he demostrado.

Mi motivación expuesta y mi gran desafío es seguir estudiando el tema e instalar la problemática avalada estadística y bibliográficamente en este trabajo, continuar indagando sobre la temática en la búsqueda de soluciones que sin duda impactaran positivamente en todos los niveles de una empresa generando un mejor ambiente de trabajo, una organización comunicada correctamente, respeto por el orden jerárquico, asignación clara de tareas, capacitación en todos los niveles respetando las condiciones culturales de las personas a los fines de comunicar de manera simple situaciones importantes, compromiso en las tareas asignadas, en el entendimiento de que trabajar en el sector rural contemplando el recurso humano se logrará un ambiente de excelencia y una mejor y mayor productividad para la empresa.

Los integrantes del Grupo CREA Bermejo son conscientes de la problemática. Por lo cual considero que la principal fortaleza está en poder brindar conocimiento que es de su interés sobre el tema para poder trabajarlo luego a través de la toma de decisiones.

La sinceridad se impone en el reconocimiento de que me he encontrado con debilidades en este estudio, ellas fueron: la poca información y la escasa

experiencia en el tema por parte de quienes administran las organizaciones que me rodean.

La falta de capacitación por parte de los líderes de las empresas en la Gestión de Recursos Humanos sumada a la ausencia de destino presupuestario por parte de las mismas para contratar asesoramiento externo calificado.

La amenaza de la puesta en práctica de estas gestiones será la ausencia de profesionales relacionados con los Recursos Humanos en la zona y la falta de tiempo por parte de los productores para poder responder a las diferentes problemáticas debido al orden de prioridades de cada empresa.

Sin embargo el tiempo no debería ser tomado como un factor de relevancia. Ello por cuanto queda claro que destinar un espacio para desentrañar la problemática y reorganizar o modificar la modalidad de trabajo repercutirá indudablemente en una mejor organización con la excelencia y un óptimo ambiente de trabajo.

Ante lo expuesto puedo concluir que la atención de la Gestión de los Recursos Humanos en las empresas agropecuarias es una materia fundamental pendiente. He demostrado de manera clara a través del trabajo de investigación y el análisis e interpretación de los datos obtenidos el desinterés en la problemática a niveles jerárquicos de decisión, clima laboral deficitario, inexistencia de un departamento dentro de la empresa o contratación de servicios para adecuar la gestión en los tiempos que se viven y se avizoran, desinterés en contar con profesionales especializados en recursos humanos y relaciones del trabajo a fin de optimizar el desempeño laboral en las empresas agropecuarias.

Pero al mismo tiempo, me dejan estas conclusiones la motivación y el impulso para emprender proyectos de mejora en este tema con el objetivo de revertir esta situación no solo en la organización de la que formo parte, y donde me veo envuelto en la operatividad diaria con estas problemáticas sino que también buscaré acercar a mis colegas el valioso conocimiento adquirido en este trabajo para facilitarles un acercamiento a estas temáticas y que también funcione como disparadores de acciones de mejora en sus organizaciones.

Por último, espero que mi trabajo sea alentador para tantos otros profesionales colegas que como yo, que se han encontrado en algún momento intentando desarrollar su profesión en el ámbito agrícola ganadero de nuestro país y se han encontrado con estas mismas inquietudes para las que no siempre estamos preparados.

**Bibliografía**


- Buliubasich E. y González A. Los Pueblos Indígenas de la Provincia de Salta. La posesión y el dominio de sus tierras. Departamento San Martín. Salta, Centro Promocional de las Investigaciones en Historia y Antropología (CEPIHA), 2009. Pág. 21-22.

- Felcman, I. La cultura de la organización: diagnóstico y cambio .ADRHA. Recursos Humanos en la Argentina. Buenos Aires, Editorial Vínculos, 2004. Pág. 66-69.

- Gallacher, M. Aspectos Humanos en el trabajo Profesional .ADRHA. Recursos Humanos en la Argentina. Buenos Aires, Editorial Vínculos, 2004. Pág. 78-79.

- Guerra, G. E. El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI. San José de Costa Rica, Editorial Agroamerica, 2002.

- Hellriegel, D. y Slocum Jr., J.W. Comportamiento Organizacional. México, CengageLearning Editores, 2004.

- Ithurralde Argerich, N. Ser Emprendedor. Una Alternativa de los que se van y un gran desafío para los que se quedan en la empresa. ADRHA. Recursos Humanos en la Argentina. Buenos Aires, Editorial Vínculos, 2004. Pág. 31-33.

- Sbdar, M. Capital Humano: Las personas son lo más importante de una empresa. Pero, ¿quiénes, cómo, cuándo y cuánto? Buenos Aires, Editorial Argentino, 2009.

- Sporn, S. El proceso de cambio organizacional. ADRHA. Recursos Humanos en la Argentina. Buenos Aires, Editorial Vínculos, 2004. Pág. 96-97.

Consultas en Línea

- Martínez, Miguel A. Modelo de Gestión de Recursos Humanos: Una propuesta para el análisis empírico. Universidad de Alcalá Departamento de Ciencias Empresariales, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Alcalá de Henar [en línea]. Disponible en: http://mba.americaeconomia.com/biblioteca/papers/modelo-de-gestion-de-recursos-humanos-una-propuesta-para-el-analisis-empirico. [Fecha de Consulta: abril 2015].

- Navajas, C. A. 2011. Implementación del tablero de control en un emprendimiento forestal pyme en la provincia de Misiones: hacia la profesionalización y el valor agregado [en línea]. Trabajo Final de

Ingeniería en Producción Agropecuaria. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina. Disponible en: http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/implementacion-tablero-control-emprendimiento-forestal.pdf [Fecha de consulta: Agosto, 2015]

- Otermin, P. Capacitación en Recursos Humanos en Empresas Agropecuarias [en línea]. Disponible en: http://www.engormix.com/MA-agricultura/articulos/capacitacion-recursos-humanos-sector-t2240/p0.htm [Fecha de consulta: marzo, 2015].

- Parón M. Estrategias Gerenciales de Empresas Agro biotecnológicas en Venezuela. Caracas, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. 1992 [en línea]. Disponible en: https://books.google.com.ar/books?id=dMUqAAAAYAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [Fecha de consulta: marzo 2015].

- Rodríguez Gaitán A. Los Recursos Humanos en la Lechería del Uruguay y Enfoques para los Próximos Años. Montevideo, Consultora Campo Vivo. 2011 [en línea]. Disponible en: http://www.iica.int/Esp/regiones/sur/uruguay/Documentos%20de%20la%20Oficina/CoyunturaAgropecuaria/coy-marzo2011.pdf [Fecha de consulta: marzo 2015].

- Velardez A., García C., Díaz S. y Pérez O. Gerencia Estratégica: Diagnóstico Situacional de la Empresa [en línea]. Disponible en: http://www.geocities.ws/smdiazg/gestrategica/trabaestra1.htm [Fecha de consulta: marzo, 2015].

- Zhuin Chuya, S. 2010. Propuesta para la Implementación de un Sistema Administrativo de Fincas en la Junta Parroquial Santa Ana [en línea]. Tesis de Grado: Universidad Técnica de Machala. Ecuador. Disponible en: http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3092/1/tm4a42.pdf [Fecha de consulta: Marzo, 2015]

ANEXOS

Gestion de los Recursos Humanos en Empresas Agropecuarias

1. Estructura Organizacional

Sin descripción

1. ¿Tiene su empresa Misión, Visión y Valores definidos por escrito?
☐ Si.

☐ No.

2. En caso afirmativo, ¿conocen todos los empleados de la empresa esas definiciones? ¿Fueron comunicadas oportunamente?
☐ Si.

☐ No.

☐ NS / NC

3. ¿Existe en su empresa una persona o un área responsable de los procesos asociados a la Gestión de Recursos Humanos? **(*)**
☐ Si.

☐ No.

4. En caso afirmativo, ¿que antigüedad tiene el área?
☐ Menos de 1 año.

☐ De 1 a 3 años.

☐ De 3 a 5 años.

☐ Más de 5 años.

☐ NS / NC

2. Roles y Funciones

5. ¿Su empresa posee un organigrama?**(*)**
☐ Si.

☐ No.

6. En caso de ser positiva la respuesta, ¿la gente de su empresa conoce ese organigrama?
☐ Si.

☐ No.

☐ NS / NC

7. ¿En qué grado el personal conoce su función o rol dentro de la empresa? **(*)**
☐ Todos conocen funciones y roles.

☐ La gran mayoría conoce funciones y roles.

☐ Pocos conocen funciones y roles.

☐ Ninguno conoce funciones y roles.

8. ¿La gente trabaja con objetivos definidos por el superior inmediato, y alineados con la estrategia de la empresa?**(*)**
☐ Si.

☐ No.

9. ¿Las cadenas de mando están definidas?**(*)**
☐ Si.

☐ No.

10. ¿Hay duplicidad de tareas dentro de su empresa?**(*)**
☐ Si.

☐ No.

11. ¿Cuenta con manuales de procedimientos para realizar las diferentes labores dentro del establecimiento? Ej: tareas administrativas, siembra, fumigación,cosecha, etc.**(*)**
☐ Si.

☐ No.

12. ¿Cuenta con procedimientos de Gestión de Recursos Humanos? Por ejemplo: Selección de personal, vacaciones, suspensiones, despidos, otras licencias. **(*)**
☐ Si.

☐ No.

13. En caso afirmativo, ¿qué procedimientos establecidos existen en su empresa?

3. Clima Laboral

14. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales dentro de su empresa?**(*)**

☐ Malas.

☐ Regulares.

☐ Buenas.

☐ Muy Buenas.

☐ Excelentes.

15. ¿Considera que el personal se encuentra conforme con la empresa? **(*)**

☐ Si.

☐ No.

☐ NS / NC

16. ¿Ha realizado encuestas de clima laboral?**(*)**

☐ Si.

☐ No.

17. ¿La empresa tiene en cuenta la motivación y el bienestar de sus empleados?**(*)**

☐ Si.

☐ No.

☐ NS / NC

18. En caso afirmativo, ¿qué acciones desarrolla para la motivación y el bienestar de sus empleados?

4. Capacitacion y Desarrrollo

19. ¿La empresa brinda capacitaciones para sus profesionales?**(*)**
☐ Si.

☐ No.

20. ¿Hay capacitaciones para el resto del personal?**(*)**
☐ Si.

☐ No.

21. Si ha habido capacitaciones en el último tiempo, ¿en que área podría ubicarlas?
☐ Formación técnica.

☐ Actualización en el sector.

☐ Salud, Higiene y Seguridad.

☐ Comercial.

☐ Gestión.

☐ Recursos Humanos.

22. ¿La empresa realiza una evaluación de desempeño del personal al finalizar cada campaña?**(*)**
☐ Si.

☐ No.

23. ¿Posee su empresa un análisis del potencial de las personas? Esto es: cuadros de reemplazos definidos para tomar decisiones de personal ante movimientos, renuncias, despidos, etc.**(*)**
☐ Si.

☐ No.

5. Cambios en la Organización

24. ¿Cuáles son los obstáculos que se le presentan a la hora de implementar nuevas tecnologías, procedimientos, procesos, políticas organizacionales?**(*)**

☐ Resistencia al cambio.

☐ Nivel educativo del personal.

☐ Falta de capacitación por parte de la empresa.

☐ Errores en el sistema de comunicación.

☐ Errores en la implementación por parte de la empresa.

☐ Otro

25. ¿Cuál es el nivel de adaptación de la gente o de los empleados de su empresa ante la implementación de nueva tecnología? Ej: compra de nueva maquinaria agrícola, incorporación de monitores satelitales, manejo de alambres eléctricos, etc.**(*)**

☐ Mala.

☐ Regular.

☐ Buena.

☐ Muy Buena.

☐ Excelente.

## 6. Selección de Personal

26. A la hora de seleccionar personal para la empresa, ¿quién es el responsable del proceso?**(*)**

☐ Gerente/Dueño de la empresa.

☐ Un profesional externo.

☐ El superior inmediato de la posición que se busca.

☐ Otro

27. ¿Cuál es la fuente principal de reclutamiento que más utiliza su empresa?**(*)**

☐ Familiares de empleados.

☐ Conocidos/referidos.

☐ Base de datos propia de la empresa.

☐ Publicación en medios de comunicación.

☐ Servicio profesional externo.

☐ Otro ☐

28. ¿Cuántas incorporaciones de personal ha tenido la empresa en el último año?**(*)**

☐ Ninguna.

☐ De 1 a 5.

☐ De 5 a 10.

☐ De 10 a 15.

☐ Más de 15.

29. En caso de haber seleccionado personal nuevo en su empresa, ¿cómo han sido los resultados de las decisiones en términos de desempeño, valor para la empresa, incorporación de talento?**(*)**

☐ Nada satisfactorio.

☐ Poco Satisfactorio.

☐ Algo Satisfactorio.

☐ Satisfactorio.

☐ Muy Satisfactorio.

## 7. Comunicación

30. ¿Están informados los empleados sobre el desarrollo y funcionamiento de la empresa y sus resultados?**(*)**

☐ Nada informados.

☐ Poco informados.

☐ Bien informados.

31. ¿Cuál es el canal de comunicación más utilizado, a través del cual los empleados conocen las novedades o datos importantes acerca de la empresa?**(*)**

☐ Reuniones informativas periódicas.

☐ Comunicaciones por escrito a los empleados.

☐ Utilización de carteleras.

☐ Comunicación informal uno a uno.

☐ Radio pasillo.

☐ Otro ☐

32. ¿Cuenta la empresa con un canal abierto y sincero de comunicación con sus empleados para recibir sugerencias, ideas, reclamos, críticas?**(*)**

☐ Si.

☐ No.

8. Gestion de los Recursos Humanos

33. ¿Cómo evaluaría la Gestión de Recursos Humanos de su empresa?**(*)**

☐ Mala.

☐ Regular.

☐ Buena.

☐ Muy Buena.

☐ Excelente.

34. ¿Cuán satisfecho está Ud. con la Gestión de Recursos Humanos en su empresa? **(*)**

☐ Nada Satisfecho.

☐ Poco Satisfecho.

☐ Satisfecho.

☐ Muy Satisfecho.

35. ¿Cuán importante son los Recursos Humanos para su empresa? **(*)**
☐ Nada importante.

☐ Poco importante.

☐ Importante.

☐ Muy importante.

36. ¿Cuán predispuesta esta su empresa a disponer de tiempo y recursos para desarrollar una buena Gestión de Recursos Humanos?**(*)**
☐ Nada predispuesta.

☐ Poco predispuesta.

☐ Predispuesta.

☐ Muy Predispuesta.

37. ¿Cuáles son los factores que se presentan como obstáculos para el desarrollo de una gestión de Recursos Humanos responsable en su empresa?
☐ Tiempo.

☐ Establecimiento de prioridades.

☐ Recursos monetarios.

☐ Falta de predisposición/importancia.

☐ Falta de formación y capacitación en el tema.

☐ Miedo a lo que pueda traer aparejado.

☐ Otro ☐

38. ¿Contrataría algún asesor externo en Recursos Humanos?**(*)**
☐ Si.

☐ No.

39. ¿En otras ocasiones, se había hecho estás preguntas a sí mismo con anterioridad?**(*)**
☐ Si.

☐ No.

Powered by: e-encuesta.com

¡Cree su propia encuesta! Con plantillas o a medida. Gratis.

# Gestion de los Recursos Humanos en Empresas Agropecuarias

Imprimir informe de resultados

Ver cuestionario a cuestionario

## Estructura Organizacional

1. ¿Tiene su empresa Misión, Visión y Valores definidos por escrito? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Si. | | 100% | 9 |
| No. | | 0% | 0 |
| | | Total Respondentes | 9 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

2. En caso afirmativo, ¿conocen todos los empleados de la empresa esas definiciones? ¿Fueron comunicadas oportunamente? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Si. | | 11,11% | 1 |
| No. | | 88,89% | 8 |
| NS / NC | | 0% | 0 |
| | | Total Respondentes | 9 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

3. ¿Existe en su empresa una persona o un área responsable de los procesos asociados a la Gestión de Recursos Humanos? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Si. | | 11,11% | 1 |
| No. | | 88,89% | 8 |
| | | Total Respondentes | 9 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Filtros aplicados | 0 |

4. En caso afirmativo, ¿que antigüedad tiene el área? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Menos de 1 año. | | 0% | 0 |
| De 1 a 3 años. | | 0% | 0 |
| De 3 a 5 años. | | 0% | 0 |
| Más de 5 años. | | 33,33% | 1 |
| NS / NC | | 66,67% | 2 |
| | | Total Respondentes | 3 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

## Roles y Funciones

5. ¿Su empresa posee un organigrama? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Si. | | 100% | 9 |
| No. | | 0% | 0 |
| | | Total Respondentes | 9 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

6. En caso de ser positiva la respuesta, ¿la gente de su empresa conoce ese organigrama? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Si. | | 55,56% | 5 |
| No. | | 33,33% | 3 |
| NS / NC | | 11,11% | 1 |

| | | |
|---|---|---|
| | Total Respondentes | 9 |
| | Filtros aplicados | 0 |

7. ¿En qué grado el personal conoce su función o rol dentro de la empresa? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Todos conocen funciones y roles. | | 11,11% | 1 |
| La gran mayoría conoce funciones y roles. | | 22,22% | 2 |
| Pocos conocen funciones y roles. | | 66,67% | 6 |
| Ninguno conoce funciones y roles. | | 0% | 0 |
| | | Total Respondentes | 9 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

8. ¿La gente trabaja con objetivos definidos por el superior inmediato, y alineados con la estrategia de la empresa? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Si. | | 44,44% | 4 |
| No. | | 55,56% | 5 |
| | | Total Respondentes | 9 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

9. ¿Las cadenas de mando están definidas? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Si. | | 88,89% | 8 |
| No. | | 11,11% | 1 |
| | | Total Respondentes | 9 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Filtros aplicados | 0 |

10. ¿Hay duplicidad de tareas dentro de su empresa? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Si. | | 77,78% | 7 |
| No. | | 22,22% | 2 |
| | | Total Respondentes | 9 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

11. ¿Cuenta con manuales de procedimientos para realizar las diferentes labores dentro del establecimiento? Ej: tareas administrativas, siembra, fumigación,cosecha, etc. Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Si. | | 11,11% | 1 |
| No. | | 88,89% | 8 |
| | | Total Respondentes | 9 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

12. ¿Cuenta con procedimientos de Gestión de Recursos Humanos? Por ejemplo: Selección de personal, vacaciones, suspensiones, despidos, otras licencias. Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Si. | | 33,33% | 3 |
| No. | | 66,67% | 6 |
| | | Total Respondentes | 9 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

13. En caso afirmativo, ¿qué procedimientos establecidos existen en su empresa?

| | | Total |
|---|---|---|
| | En caso afirmativo, ¿qué procedimientos establecidos existen en su empresa? | [redacted] |
| Total Respondentes | 1 | |
| Filtros aplicados | 0 | |

## Clima Laboral

14. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales dentro de su empresa? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Malas. | | 11,11% | 1 |
| Regulares. | | 44,44% | 4 |
| Buenas. | | 33,33% | 3 |
| Muy Buenas. | | 11,11% | 1 |
| Excelentes. | | 0% | 0 |
| | | Total Respondentes | 9 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

15. ¿Considera que el personal se encuentra conforme con la empresa? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Si. | | 66,67% | 6 |
| No. | | 0% | 0 |
| NS / NC | | 33,33% | 3 |
| | | Total Respondentes | 9 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

16. ¿Ha realizado encuestas de clima laboral? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Si. | | 22,22% | 2 |
| No. | | 77,78% | 7 |
| | | Total Respondentes | 9 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

17. ¿La empresa tiene en cuenta la motivación y el bienestar de sus empleados? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Si. | | 66,67% | 6 |
| No. | | 11,11% | 1 |
| NS / NC | | 22,22% | 2 |
| | | Total Respondentes | 9 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

18. En caso afirmativo, ¿qué acciones desarrolla para la motivación y el bienestar de sus empleados?

| | | Total |
|---|---|---|
| | En caso afirmativo, ¿qué acciones desarrolla para la motivación y el bienestar de sus empleados? | [redacted] |
| Total Respondentes | 2 | |
| Filtros aplicados | 0 | |

## Capacitacion y Desarrrollo

19. ¿La empresa brinda capacitaciones para sus profesionales? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| Si. | 100% | 9 |
| No. | 0% | 0 |
| | Total Respondentes | 9 |
| | Filtros aplicados | 0 |

20. ¿Hay capacitaciones para el resto del personal? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Si. | | 44,44% | 4 |
| No. | | 55,56% | 5 |
| | | Total Respondentes | 9 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

21. Si ha habido capacitaciones en el último tiempo, ¿en que área podría ubicarlas? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Formación técnica. | | 88,89% | 8 |
| Actualización en el sector. | | 33,33% | 3 |
| Salud, Higiene y Seguridad. | | 44,44% | 4 |
| Comercial. | | 0% | 0 |
| Gestión. | | 0% | 0 |
| Recursos Humanos. | | 11,11% | 1 |
| | | Total Respondentes | 9 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

22. ¿La empresa realiza una evaluación de desempeño del personal al finalizar cada campaña? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Si | | 33,33% | 3 |

| | | |
|---|---|---|
| Si. | [illegible] | [illegible] |
| No. | 66,67% | 6 |
| | Total Respondentes | 9 |
| | Filtros aplicados | 0 |

23. ¿Posee su empresa un análisis del potencial de las personas? Esto es: cuadros de reemplazos definidos para tomar decisiones de personal ante movimientos, renuncias, despidos, etc. Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Si. | | 11,11% | 1 |
| No. | | 88,89% | 8 |
| | | Total Respondentes | 9 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

## Cambios en la Organización

24. ¿Cuáles son los obstáculos que se le presentan a la hora de implementar nuevas tecnologías, procedimientos, procesos, políticas organizacionales? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Resistencia al cambio. | | 75% | 6 |
| Nivel educativo del personal. | | 62,5% | 5 |
| Falta de capacitación por parte de la empresa. | | 50% | 4 |
| Errores en el sistema de comunicación. | | 25% | 2 |
| Errores en la implementación por parte de la empresa. | | 25% | 2 |
| Otro | | 0% | 0 |
| | | Total Respondentes | 8 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

25. ¿Cuál es el nivel de adaptación de la gente o de los empleados de su empresa ante la implementación de nueva tecnología? Ej: compra de nueva maquinaria agrícola, incorporación de monitores satelitales, manejo de alambres eléctricos, etc. Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Mala. | | 12,5% | 1 |
| Regular. | | 50% | 4 |
| Buena. | | 0% | 0 |
| Muy Buena. | | 37,5% | 3 |
| Excelente. | | 0% | 0 |
| | | Total Respondentes | 8 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

## Selección de Personal

26. A la hora de seleccionar personal para la empresa, ¿quién es el responsable del proceso? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Gerente/Dueño de la empresa. | | 87,5% | 7 |
| Un profesional externo. | | 12,5% | 1 |
| El superior inmediato de la posición que se busca. | | 37,5% | 3 |
| Otro | | 0% | 0 |
| | | Total Respondentes | 8 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

27. ¿Cuál es la fuente principal de reclutamiento que más utiliza su empresa? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Familiares de empleados. | | 25% | 2 |
| Conocidos/referidos. | | 75% | 6 |

| | | |
|---|---|---|
| Base de datos propia de la empresa. | 12,5% | 1 |
| Publicación en medios de comunicación. | 0% | 0 |
| Servicio profesional externo. | 12,5% | 1 |
| Otro | 0% | 0 |
| | Total Respondentes | 8 |
| | Filtros aplicados | 0 |

28. ¿Cuántas incorporaciones de personal ha tenido la empresa en el último año? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Ninguna. | | 12,5% | 1 |
| De 1 a 5. | | 62,5% | 5 |
| De 5 a 10. | | 12,5% | 1 |
| De 10 a 15. | | 0% | 0 |
| Más de 15. | | 12,5% | 1 |
| | | Total Respondentes | 8 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

29. En caso de haber seleccionado personal nuevo en su empresa, ¿cómo han sido los resultados de las decisiones en términos de desempeño, valor para la empresa, incorporación de talento? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Nada satisfactorio. | | 0% | 0 |
| Poco Satisfactorio. | | 37,5% | 3 |
| Algo Satisfactorio. | | 37,5% | 3 |
| Satisfactorio. | | 25% | 2 |
| Muy Satisfactorio. | | 0% | 0 |
| | | Total Respondentes | 8 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Filtros aplicados | 0 |

## Comunicación

30. ¿Están informados los empleados sobre el desarrollo y funcionamiento de la empresa y sus resultados? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Nada informados. | | 0% | 0 |
| Poco informados. | | 87,5% | 7 |
| Bien informados. | | 12,5% | 1 |
| | | Total Respondentes | 8 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

31. ¿Cuál es el canal de comunicación más utilizado, a través del cual los empleados conocen las novedades o datos importantes acerca de la empresa? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Reuniones informativas periódicas. | | 50% | 4 |
| Comunicaciones por escrito a los empleados. | | 0% | 0 |
| Utilización de carteleras. | | 50% | 4 |
| Comunicación informal uno a uno. | | 75% | 6 |
| Radio pasillo. | | 0% | 0 |
| Otro | | 0% | 0 |
| | | Total Respondentes | 8 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

32. ¿Cuenta la empresa con un canal abierto y sincero de comunicación con sus empleados para recibir sugerencias, ideas, reclamos, críticas? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| Si. | 50% | 4 |
| No. | 50% | 4 |
| | Total Respondentes | 8 |
| | Filtros aplicados | 0 |

## Gestion de los Recursos Humanos

33. ¿Cómo evaluaría la Gestión de Recursos Humanos de su empresa? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Mala. | | 25% | 2 |
| Regular. | | 25% | 2 |
| Buena. | | 50% | 4 |
| Muy Buena. | | 0% | 0 |
| Excelente. | | 0% | 0 |
| | | Total Respondentes | 8 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

34. ¿Cuán satisfecho está Ud. con la Gestión de Recursos Humanos en su empresa? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Nada Satisfecho. | | 25% | 2 |
| Poco Satisfecho. | | 62,5% | 5 |
| Satisfecho. | | 12,5% | 1 |
| Muy Satisfecho. | | 0% | 0 |
| | | Total Respondentes | 8 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

35. ¿Cuán importante son los Recursos Humanos para su empresa? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Nada importante. | | 0% | 0 |
| Poco importante. | | 12,5% | 1 |
| Importante. | | 25% | 2 |
| Muy importante. | | 62,5% | 5 |
| | | Total Respondentes | 8 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

36. ¿Cuán predispuesta esta su empresa a disponer de tiempo y recursos para desarrollar una buena Gestión de Recursos Humanos? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Nada predispuesta. | | 12,5% | 1 |
| Poco predispuesta. | | 25% | 2 |
| Predispuesta. | | 50% | 4 |
| Muy Predispuesta. | | 12,5% | 1 |
| | | Total Respondentes | 8 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

37. ¿Cuáles son los factores que se presentan como obstáculos para el desarrollo de una gestión de Recursos Humanos responsable en su empresa? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Tiempo. | | 50% | 4 |
| Establecimiento de prioridades. | | 50% | 4 |
| Recursos monetarios. | | 37,5% | 3 |
| Falta de predisposición/importancia. | | 50% | 4 |
| Falta de formación y capacitación en el tema. | | 37,5% | 3 |

| | | |
|---|---|---|
| Miedo a lo que pueda traer aparejado. | 12,5% | 1 |
| Otro | 0% | 0 |
| | Total Respondentes | 8 |
| | Filtros aplicados | 0 |

38. ¿Contrataría algún asesor externo en Recursos Humanos? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Si. | | 87,5% | 7 |
| No. | | 12,5% | 1 |
| | | Total Respondentes | 8 |
| | | Filtros aplicados | 0 |

39. ¿En otras ocasiones, se había hecho estás preguntas a sí mismo con anterioridad? Gráficos

| Opción de respuesta | Distribución | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| Si. | | 62,5% | 5 |
| No. | | 37,5% | 3 |
| | | Total Respondentes | 8 |
| | | Filtros aplicados | 0 |