

<b>Informe de Análisis de Resultados de Proyectos FIA</b>				
<b>Nombre del Proyecto</b>	PRODUCTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO EN LECHERÍAS CHILENAS, CARACTERÍSTICAS, ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y RECOMENDACIONES.			
<b>Código</b>	M6P1			
<b>Plataforma / Macroproyecto</b>	<b>Institución</b>	<b>Encargado de proyecto</b>	<b>Participantes del Proyecto</b>	<b>Fecha de término</b>
Formación y Desarrollo de RRHH	U. Austral	Ricardo Vidal	Luis Carter Roberto Dünner	
<b>1.Objetivos:</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimensionar y caracterizar el recurso humano involucrado en la producción de leche en Chile, y evaluar el costo y productividad de este factor en el proceso productivo.</li> <li>2. Definición y evaluación de las competencias laborales del personal involucrado en la producción de leche en Chile, estableciendo brechas e identificando áreas de mejoramiento.</li> <li>3. Comparar las características, productividad y competencias del recurso humano chileno, en relación a la de los países con sistemas de producción similares, e identificar estrategias utilizadas para incrementar la productividad de la mano de obra.</li> </ol>				
<b>2.Resultados :</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimensionar y caracterizar el recurso humano involucrado en la producción de leche en Chile, y evaluar el costo y productividad de este factor en el proceso productivo.</li> </ol> <p>Este objetivo se logró mediante el levantamiento de registros desde dos fuentes primarias: (1) administrador o propietarios de lecherías y (2) trabajadores, ubicados en las regiones del Bío-bío, de La Araucanía, de Los Ríos y de Los Lagos; aplicándose una encuesta voluntaria a 196 productores (administradores) seguida de una encuesta realizada a trabajadores en 16 predios (participación voluntaria), todos correspondientes a predios asesorados por TodoAgro S.A., incluyendo el 9,3% de las vacas lecheras del país, cuya producción equivale al 13% de la recepción de leche en planta a nivel nacional.</p> <p>Las encuestas aplicadas recopilaron información relacionada a las características del recurso humano y su importancia, a la apreciación de la calificación/competencia, remuneración y beneficios de éstos, entre otros.</p> <p>Entre los principales resultados se puede mencionar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría de los trabajadores son hombres, siendo minoritaria la participación de mujeres (solo un 4%). En promedio existen 8 trabajadores de planta/predio, cuya edad promedio bordea los 44 años, con 10 años (prom) de antigüedad laboral, sin presentar una relación entre la antigüedad y algún cargo en particular. Debe destacarse que en la mayoría de los casos no se solicitan antecedentes para contratar a un nuevo operario (experiencia, capacitaciones, nivel educacional, etc.)</li> <li>- Respecto del nivel de educación de los trabajadores, éste es variable y sólo un 15% de los encuestados cuenta con enseñanza media completa, quienes ocupan cargos más bien administrativos, a diferencia del resto de los trabajadores, cuyos cargos eran operativos (ordeñadores, tractoristas y obreros agrícolas, entre otros).</li> <li>- Las jornadas laborales alcanzan en promedio las 9 h/día, sin embargo, sólo el 38% de los encuestados señaló percibir pago por concepto de horas extraordinarias. Por otro lado, el 50% de los trabajadores señaló percibir bonificaciones (109M\$ prom) y el 70% contaba con casa, energía eléctrica, leche y/o leña como beneficios.</li> <li>- Con sueldos promedios de 249M\$ (85 – 548M\$), éstos se conforman por un monto fijo más una cantidad que es variable (asociada a bonos productivos).</li> <li>- El recurso humano desde el punto de vista del productor no detenta gran importancia, pues sólo un 5% de los agricultores ubicó la relevancia de la competencia de la mano de obra en el primero de diez niveles de importancia relativa.</li> </ul>				

- Es importante mencionar que en el 90% de los predios no existe una forma objetiva de evaluar al personal; sin embargo, los productores indican que alrededor del 60% de sus trabajadores son competentes y se muestran motivados a realizar su trabajo. Adicionalmente, sólo en el 35% de los predios existe una descripción formal de los cargos/funciones.
  - Por su parte, un porcentaje importante de los trabajadores señaló no contar con los conocimientos y habilidades (30%) o con las herramientas (25%) necesarias para realizar su trabajo; mostrándose, una gran mayoría, interesados en recibir capacitaciones en temas como: sanidad animal, ordeña, calidad de leche e inseminación; lo que difiere de las capacitaciones recibidas durante los últimos dos años: rutina de ordeño, uso de praderas y calidad de leche y relaciones. Dichas capacitaciones si bien mejoraban la productividad del predio, no tenían el mismo efecto en el ingreso de los operarios.
  - En relación a la productividad, esta se midió en términos de litros por vaca masa, alcanzado un promedio de 5.405 l/VM/año (2.400 – 10.552 l/VM/año; en litros por hectáreas, con 11.666 l/ha promedio (1.857 – 54.893 l/ha); y en litros de leche producidos por hora hombre insumida: 44 l/HH (333 – 20 l/HH), y por hora hombre ordeñador: 248 l/HH Ord (836 – 35 l/HH Ord). Los datos registrados en esta investigación, no permiten establecer una relación de causalidad entre cantidad de animales, nivel de tecnificación y rentabilidad de la empresa con la productividad del recurso humano.
2. Definición y evaluación de las competencias laborales del personal involucrado en la producción de leche en Chile, estableciendo brechas e identificando áreas de mejoramiento.

A partir de indicadores clave del rubro lechero (\$/lt, l/há, l/vm, RCS, % destete) se estandarizaron las siguientes áreas: producción, alimentación, crianza, reproducción y ordeña, y dentro de éstas se evaluaron 7 funciones que incluyeron alrededor de 23 tareas. Las funciones evaluadas fueron: arreo de animales, ordeña, calidad de leche y mastitis, crianza de terneros, alimentación (praderas & forraje), celo e inseminación y partos. Los principales resultados registrados en cada una de las funciones son los siguientes:

- Arreo de animales: sólo un 40% de los operarios sabe manejar de manera adecuada a los animales y sólo un 30% se preocupa por las condiciones de las estructuras y/o construcciones, a diferencia de la mantención de registros que se realiza en el 92% de los casos. En los predios que se podían realizar todas las tareas establecidas, el cumplimiento de éstas llegó sólo a un 80%.
- Ordeña: si bien el 60% de los encargados de la mantención previo a la ordeña realizan su labor; en promedio llegan a un 89% de cumplimiento. Sólo el 8% realiza la rutina de ordeño establecida (condiciones del predio), determinado un 76% del cumplimiento de las tareas mínimas para esta función. Algo similar ocurre con la verificación del correcto funcionamiento y mantención del equipo de ordeña y limpieza del equipo y sala de ordeña, sólo un 11% de los encuestados lo realiza. Respecto a la identificación de animales en celo o enfermos, el 96% de los encuestados sabe reconocer estos animales. En promedio existe un 20% de labores que no se están realizando de la forma mínima adecuada para esta función.
- Calidad de leche y mastitis: el 85% de los encuestados cumple con las tareas establecidas, aunque en promedio se registra un cumplimiento del 98%. Sólo un 20% de los encuestados monitorea de forma adecuada la aparición de mastitis, el resto en promedio cumple con el 83% de las tareas establecidas. La verificación del correcto funcionamiento del equipo de ordeña, de la sala en su conjunto y del estanque de frío, además de la limpieza de las estructuras y mantención básica del equipo alcanza, en promedio, alcanzaron un cumplimiento del 86%. Finalmente se registró un cumplimiento del 88% de las labores establecidas.
- Crianza de terneros: el promedio de cumplimiento de las tareas registrado por los operarios en cuanto a la identificación de la cría y registro de la misma y de su estado de salud, fue de un 43%. En referencia a la mantención del ambiente (cama, ventilación, puertas, pisos, etc.), sólo 2 predios permitían el cumplimiento del 100% de las tareas establecidas; registrándose un cumplimiento del 65% en promedio. Un valor muy similar se registró para la alimentación de los terneros, preparación y entrega del alimento y

mantención de agua fresca. Respecto de la mantención de la higiene de los utensilios, comederos y bebederos existe cerca de un 20% de encuestados que no realiza ni una de las tareas establecidas, llegando sólo a un 40% del cumplimiento de las tareas. En resumen, para la crianza de terneros se puede afirmar que el ternero cumple apenas con el 56% de las tareas establecidas para su cargo.

- Alimentación (praderas & forraje): En cuanto al manejo de los animales, el promedio de cumplimiento alcanzado fue de casi el 100% de las tareas (98%), lo que cae al 50% cuando se evalúa el manejo de la pradera, similar al 57% de cumplimiento registrado para el manejo de alimentos conservados/concentrados, además de la mantención de comederos y bebederos. Manejos generales como: instalación de cerco eléctrico, movimiento de animales entre potreros, registro de alimentos y mantención de bodega, registraron un promedio del 73% de cumplimiento de las tareas incluidas en esta labor.

- Celo e inseminación: el cumplimiento de esta labor, a pesar de ser clave en el rubro lechero, registró un promedio de cumplimiento de sólo un 42% de todo lo necesario para una oportuna detección de hembras en celo. En aquellos predios en que se realiza inseminación artificial con personal propio (6 explotaciones), se alcanza entre el 53 – 73% del cumplimiento de las tareas, con un promedio del 60%. Para esta labor, se cumple con el 57% de las tareas mínimas establecidas. Pero se recalca la importancia de poder contar con datos reproductivos adicionales que permitan establecer el impacto que la falta o existencia de algunas prácticas implica.

- Partos: en el caso de partos eutócicos el cumplimiento de las tareas varió entre el 20 – 80%, con un promedio del 62%. Valores similares se encontraron al momento de enfrentar un parto distócico (65% del cumplimiento de las tareas). En general el promedio de cumplimiento alcanzado para esta función fue del 65% de las tareas mínimas necesarias para la atención eficiente del parto, sea eutócico o no.

3. Comparar las características, productividad y competencias del recurso humano chileno, en relación a la de países con sistemas de producción similares e identificar estrategias utilizadas para incrementar la productividad de la mano de obra.

Este objetivo se logró mediante una visita técnica efectuada a Nueva Zelanda, entre el 1 y el 16 de marzo de 2009, en la que se visitaron diferentes explotaciones lecheras, centros de investigación, empresas y organismos de capacitación laboral y universidades de este país.

- La eficiencia productiva de los operarios nacionales es menor a la de los operarios neozelandés, lo que se refleja en el pago de la mano de obra de tales operarios. Sin embargo, no debe dejarse de lado la existencia de diferencias significativas entre los sistemas de ambos países.

### **3. Valor generado por el proyecto para el sector**

#### **3.1 Innovación validada para el sector (qué cambio propone)**

Frente a la actual realidad del sector, en términos de gestión del recurso humano involucrado, algunos aspectos que se debieran resguardar son los siguientes:

1. Establecimiento y declaración de objetivos, tanto para la explotación como para los trabajadores.
2. Migración desde una definición de cargo a una definición de labores, con la finalidad de estandarizar las funciones en el sector.
3. Formación y capacitación acordes a la necesidad consensuada entre productor y trabajadores.

#### **3.2 Parámetros técnicos/de gestión/económicos mejorados (brecha acortada)**

Este proyecto constituye el diagnóstico de la productividad de los trabajadores del sector lácteo. La intervención, y con ello la mejora de parámetros técnicos/de gestión/económicos, forma parte de una siguiente etapa a desarrollar a través del proyecto M6P2. No obstante, se han establecido las falencias existentes y sus posibles soluciones.

#### **3.3 Impacto económico proyectado**

El hecho de tener un diagnóstico sobre la baja productividad de los trabajadores a nivel predial en el sector lechero y el análisis de los factores que influyen en éste hecho, permite diseñar estrategias para aumentar esa productividad con el consiguiente impacto económico y social que

esto puede tener en la producción láctea.

### **3.4 Difusión o Transferencia realizada el último periodo (año 2010 hasta marzo 2011)**

- Charla Técnica para 40 productores y profesionales del sector en Los Ángeles, el 9 de Diciembre 2010.
- Charla Técnica para 60 productores y profesionales del sector en La Unión el, 29 de Julio 2010.

### **3.5. Información difundible o transferible**

Los resultados y el diagnóstico realizado de la productividad de la mano de obra a nivel de predios lecheros, es información que debe ser difundida a nivel de productores, profesionales del sector y a tomadores de decisión dentro del sector privado y público.

## **4 Proyección**

### **4.1 Etapas o actividades pendientes**

Si bien, se ha intentado hacer reuniones de trabajo con los productores; este tipo de actividades no ha podido realizarse debido al poco interés de la mayoría de los productores, a pesar de ser el recurso humano uno de los factores relevantes en este tipo de empresas.

### **4.2. Áreas o iniciativas para avanzar en función de los resultados**

Es imperativo concientizar al productor respecto de lo señalado en el punto 3.1, pues sólo de él depende la mejora continua de sus trabajadores, y con ello, el aumento de la rentabilidad de estos sistemas productivos. Se requiere un cambio en el punto de vista, desde obrero a colaborador.

1. Asociatividad entre productores/empresas e instituciones de investigación, con la finalidad de entregar alternativas de desarrollo acordes al sector y en particular al productor (referida especialmente a la entrega de información y al acceso de datos).
2. Establecimiento de objetivos a nivel de empresa y trabajador, además de una evaluación continua de éstos.
3. Creación de programas de formación o capacitación acordes a las necesidades del sector: empresas y trabajadores en particular, esquemas piloto.
4. Evaluación continua del desempeño de los trabajadores posterior a la formación/capacitación.

## **5. Ámbitos y aportes a la Estrategia de Competitividad del Consorcio Lechero**

Es base para la definición de las áreas de formación y capacitación requeridas en el sector; y no sólo a nivel de mano de obra, sino que desde ahí hasta productores y asesores del rubro. Además, como es sabido, este proyecto es transversal a todos y cada uno de los demás proyectos, pues si el recurso humano no progresa de la misma forma que la tecnología, ésta no sirve de nada. No obstante, se requiere de una interrelación entre proyectos que potencien las distintas áreas de formación a desarrollar, con la finalidad de hacer competitivo al sector, en primer lugar, y posteriormente mejorar de forma continua esta competitividad.