



# Gestión del Recurso Humano del Sector Lácteo en la Región de Los Ríos

## AGRADECIMIENTOS

*Agradecemos la colaboración de las 31 empresas y 115 trabajadores que amablemente participaron en la investigación.*

### **Equipo de Trabajo:**

*Juan Pablo Subercaseaux  
Ing. Agrónomo, Ms. Sc. y MBA.*

*Pilar Ramos Gaete  
Egresada Ing. Agrónomo PUC.*

*Sebastián Ganderats  
Gerente General, Consorcio Lechero.*

*Octavio Oltra  
Jefe Sistema Benchmarking, Consorcio Lechero.*

*José Luis Delgado  
Director Ejecutivo, Aproval Leche A.G.*

*Pamela Luengo  
Ejecutiva de Gestión, Aproval Leche A.G.*

*Valdivia, Diciembre de 2014*

## INDICE

ANTECEDENTES	3
PROYECTO	3
MAPA DE EMPRESAS PARTICIPANTES EN LA REGIÓN	4
CLIMA LABORAL	4
COMPENSACIONES NO MONETARIAS	5
PRODUCTIVIDAD	5
RESULTADOS DEL ESTUDIO	6
OTROS HALLAZGOS DE INTERÉS	11
RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS	13
LA EXPERIENCIA DEL FUNDO SANTA MARÍA EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	15

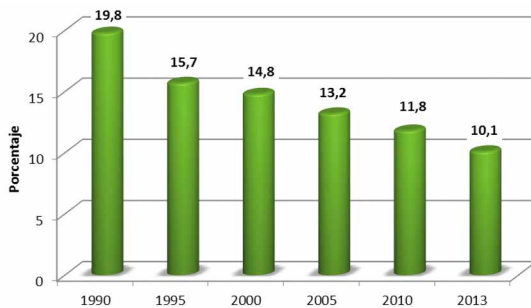


## ANTECEDENTES

El recurso humano en el sector agrícola, como aporte a la ocupación general del país, ha disminuido casi a la mitad en poco más de dos décadas (Gráfico 1). Detrás de este fenómeno hay una serie de razones, entre las que destacan la migración campo-ciudad, favorecida por expectativas de mejores condiciones de vida, esperanza de mayores remuneraciones y condiciones laborales con un menor desgaste físico.

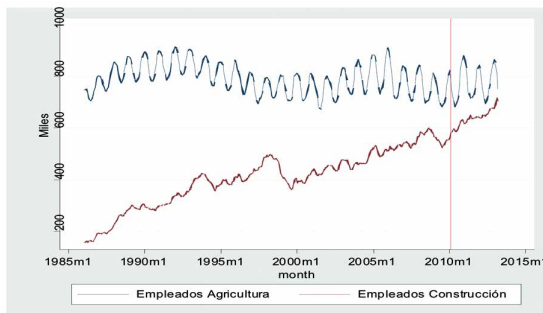
Esta menor disponibilidad de trabajadores ha generado un incremento constante de las remuneraciones en el sector agrícola.

Lo anterior ha permitido que la ocupación en términos absolutos en el Agro se haya mantenido prácticamente constante en las últimas tres décadas, mientras otros sectores de la economía se han posicionado como crecientes captadores de mano de obra, como la Construcción (Gráfico 2) y la Minería.



**Gráfico 1: Porcentaje de mano de obra que trabaja en el sector Agrícola (1990-2013).**

Fuente: INE, 2013.



**Gráfico 2: Mano de obra sectores Agrícola y Construcción**

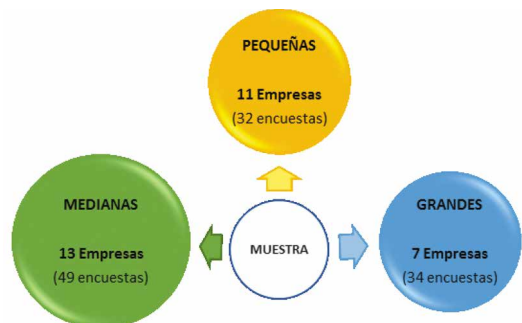
*Existe un cambio de paradigma en el mundo laboral agrícola, en general, y lechero, en particular. Antes, el empleador elegía a sus trabajadores, hoy cada vez más el trabajador elige la lechería donde quiere trabajar.*

## PROYECTO

Con el fin de abordar esta problemática de menor disponibilidad creciente de Recursos Humanos para el sector lechero, y en el marco de sus objetivos institucionales, la Asociación Gremial de Productores de Leche de la Región de Los Ríos (Aproval Leche AG), con el patrocinio del Consorcio Lechero, y el cofinanciamiento de la Corporación Regional de Desarrollo Productivo de Los Ríos, desarrolló el proyecto “Gestión del Recurso Humano del Sector lácteo en la Región de Los Ríos”.

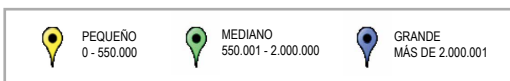
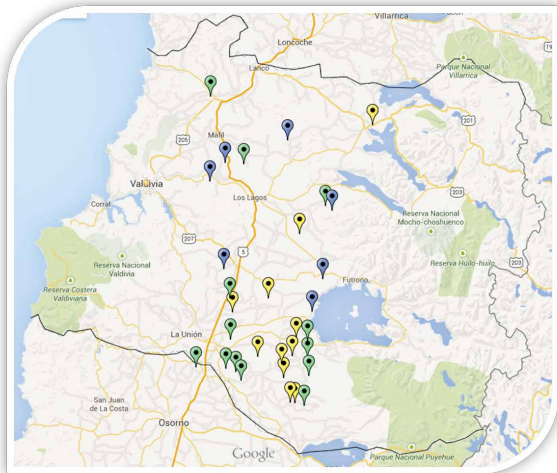
El objetivo de este trabajo fue constatar la situación actual del sector lechero regional respecto a las condiciones de “clima laboral”, “compensaciones no monetarias” y “productividad” de los recursos humanos, con el propósito de que las conclusiones extraídas contribuyan a potenciar la retención y disponibilidad del recurso humano, junto con apoyar al mejoramiento de la rentabilidad de las lecherías.

El levantamiento de información se realizó en 31 empresas productoras de leche la región y 115 trabajadores de los principales oficios del rubro: ordeñadores, ternereros, tractoristas y operarios agrícolas en general.



## MAPA DE EMPRESAS PARTICIPANTES EN LA REGIÓN

En el siguiente mapa se muestran georreferenciadas las 31 lecherías según rangos de producción:



## CLIMA LABORAL

Como clima laboral se hace referencia al medioambiente humano y físico en el cual las personas desempeñan su trabajo y resulta de la percepción que posea el personal de una empresa respecto de todos aquellos factores internos que finalmente influyen en las motivaciones, conductas, desempeño, productividad y satisfacción del individuo. Aparte de la percepción del trabajador, el clima laboral también depende de la estructura, procesos y prácticas organizacionales, a través de las cuales se generan eventos o situaciones que dan origen a un tipo de clima u otro.

Es fundamental tener un buen clima laboral dentro de una empresa, ya que está estrechamente relacionado con la motivación que presentan los trabajadores. Si existe un

buen clima laboral, la motivación de los trabajadores tiende a ser mayor, por ende se generan mejores relaciones, satisfacción, interés y colaboración de éstos, aumentando su nivel de productividad. Al contrario, si existe un mal clima laboral, éste genera estados de desinterés, apatía e insatisfacción, por lo tanto la productividad de cada trabajador disminuye.

En la encuesta realizada, se pidió a los trabajadores que evaluaran a las empresas con nota de 1 a 5; siendo (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) De acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo. Los principales factores evaluados por los empleados y considerados en la encuesta de clima laboral se presentan en los siguientes grupos:

- **Organización de la empresa:** Corresponde al cumplimiento de las leyes laborales, dar a conocer a los trabajadores los objetivos y la utilidad de su trabajo.
- **Ergonomía:** Se refiere al diseño del lugar de trabajo, las herramientas y tareas que coincidan con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y las capacidades del trabajador.
- **Autonomía:** Se relaciona con el grado de independencia y compromiso de las personas en la ejecución de sus labores.
- **Trabajo en equipo, comunicación y relaciones:** Apunta al grado de integración en el equipo de trabajo
- **Reconocimiento:** Nivel de valoración del trabajo bien realizado.
- **Remuneración:** Grado de satisfacción respecto de la retribución económica por la labor desarrollada y percepción de alternativas en el mercado.



## COMPENSACIÓN NO MONETARIA

Compensación no monetaria (CNM) es el beneficio o recompensa social y psicológica, que satisface y motiva al trabajador para realizar su mayor esfuerzo en el desempeño de sus labores. Un ejemplo de esto sería que el empleado tenga la posibilidad de poder ascender y que tenga seguridad en el puesto de trabajo. Si estos factores son considerados, el trabajador se sentirá respetado y seguro de sus capacidades, lo que trae como consecuencia que trabaje con entusiasmo, seguridad y tranquilidad dentro de la empresa. Otro tipo de CNM que son valoradas por los trabajadores son las capacitaciones, seguros y finalizaciones de estudios, ya que le darán la oportunidad de mejorar su calidad de vida sin dejar de realizar su trabajo.

Existe una serie de compensaciones que son ampliamente difundidas en la producción lechera y que, sin embargo, no son suficientemente valoradas por el trabajador en relación al costo incurrido por la empresa para entregarlas. Así, se vuelve importante la formulación estratégica de las empresas en torno a este tipo de beneficios.

## PRODUCTIVIDAD

Para vincular este estudio a la dimensión productiva, se tomaron como referencia algunos indicadores de carácter general, establecidos en su mayoría en el marco del Sistema de Benchmarking del Consorcio Lechero.

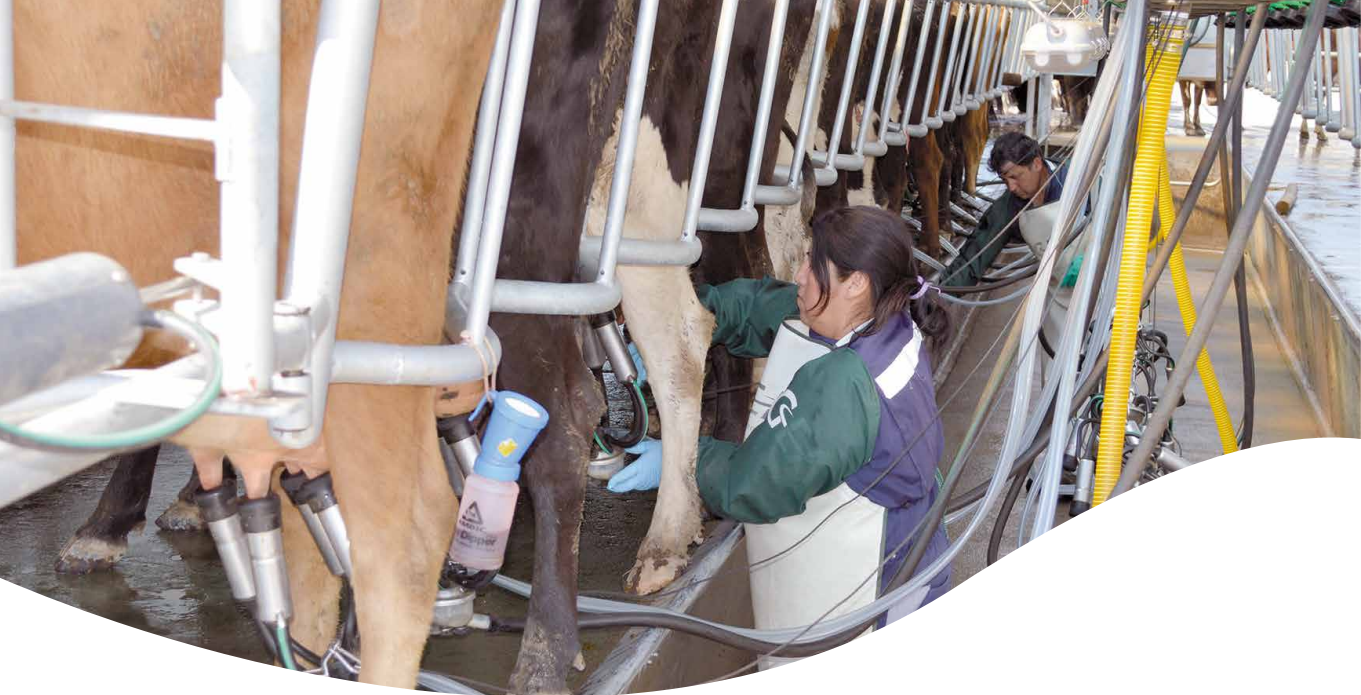
Área	Nombre Indicador	Unidad	Definición del indicador
Descriptiva	Litros de leche a planta *	Lts.	Total de litros de leche entregados a planta en el último año (año calendario)
	Número de operarios totales *	N° trabajadores	Trabajadores totales empleados en la lechería
	Número de ordeñadores totales	N° ordeñadores	Ordeñadores totales empleados en la lechería
	Superficie del sistema lechero *	Hás.	Área útil de la lechería. Incluye hectáreas usadas en la producción de leche, vacas lecheras y secas, más superficie de cultivos para la producción de leche
	Vaca masa *	N° vacas	Promedio anual de vacas totales de la explotación
	Vaca ordeña *	N° vacas	Promedio anual de vacas en ordeña de la explotación

**Tabla N°1: Indicadores descriptivos de gestión**

Área	Nombre Indicador	Unidad	Definición del indicador
Productividad	Litros de leche por hectárea *	Lts./Há.	Litros de leche entregados a planta dividido por el número de hectáreas de la lechería
	Litros de leche por ordeñador	Lts./ordeñador	Leche entregada a planta dividida por el número total de ordeñadores
	Litros de leche por trabajador *	Lts./trabajador	Leche entregada a planta dividida por el número total de trabajadores
	Producción anual leche por vaca ordeña *	Lts./vaca ordeña	Leche entregada a planta en el año dividida por el número total de vacas en ordeña.
	Mortalidad terneros	% terneros muertos	% Mortalidad destete
	Costo Mano Obra *	\$/lt	Planilla de remuneraciones dividida por los litros de leche entregados a planta
	Producción anual por vaca masa *	Lts./vaca masa	Leche entregada a planta en el año dividida por el número total de vacas masa

\*Indicadores compartidos con el Sistema Benchmarking

**Tabla N°2: Indicadores productivos de gestión**



## RESULTADOS DEL ESTUDIO

### *Clima Laboral*

En términos generales, los resultados obtenidos en el estudio han sido satisfactorios, ya que las lecherías presentan, en general, un buen clima laboral. Si bien tienen algunos problemas específicos, no se aprecian problemas significativos y, por el contrario, se observa una buena evaluación.

Existe una clara tendencia en la evaluación realizada por los trabajadores. A medida que aumenta el tamaño de la lechería, mejora la evaluación de algunos aspectos que se señalan a continuación. Sin embargo, los ámbitos peor evaluados son independientes del tamaño que las empresas posean, ya que en todos los casos los aspectos que tienen a los trabajadores más disconformes son los relacionados con Remuneración y Ergonomía. Los ámbitos mejor evaluados en todas las empresas fueron el Trabajo en Equipo, Comunicación y Relaciones y la Autonomía.

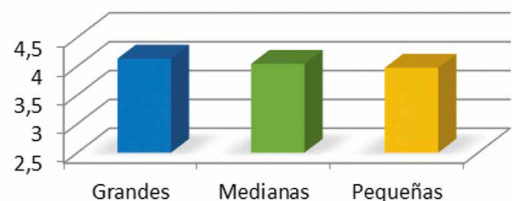
Los aspectos que mejoran a medida que aumenta el tamaño de la lechería se detallan a continuación:

Los trabajadores de lecherías más grandes



sienten mayor compromiso con el trabajo que los trabajadores de empresas pequeñas. Se observan más proactivos (con mayor iniciativa) y más preocupados por lograr buenos resultados en las labores que desarrollan. Se detectó mayor nivel de oportunidades para tomar decisiones en los trabajadores de lecherías grandes, lo cual incide directamente en la generación de más confianza en el desempeño del trabajo.

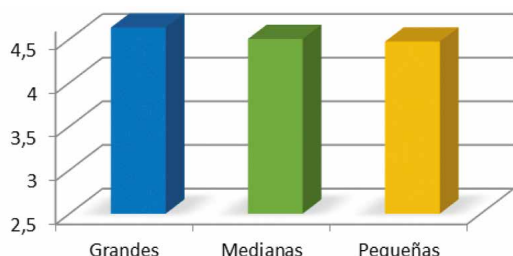
### **Autonomía: ¿Los trabajadores pueden decidir y dar solución a los problemas que se presentan al realizar sus labores?**



También relacionado con la Autonomía, llama la atención el menor grado de compromiso y alineamiento de los trabajadores de lecherías más pequeñas, con los objetivos generales de la empresa, fundamentalmente porque en

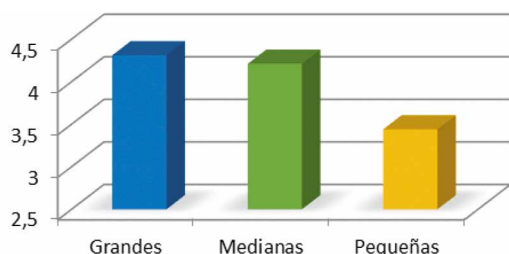
estos casos hay más desconocimiento de tales metas entre los empleados.

**Autonomía: ¿Usted está comprometido en alcanzar las metas de la empresa?**



Respecto de las condiciones en que se realizan las labores y los requerimientos de los trabajadores (Ergonomía), se puede observar también una tendencia clara en el mayor nivel de satisfacción a medida que disminuye el tamaño de la lechería. Por ejemplo, es evidente la diferencia en la percepción de los trabajadores respecto del cuidado y cercanía de los servicios higiénicos.

**Ergonomía: ¿Los baños están limpios y cercanos?**



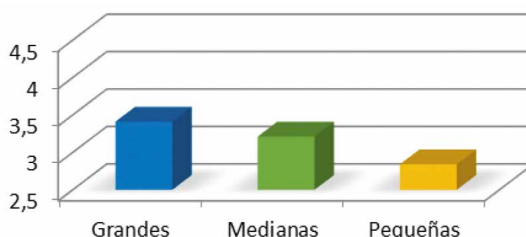
También se destacó las condiciones de bajas temperaturas en que se realizan algunas funciones en determinados periodos del año (invierno) y cuyo impacto disminuye a medida que aumenta el tamaño de la empresa, probablemente en relación a la calidad de la infraestructura de la sala de ordeña y el tipo de vestuario empleado para tales funciones.

En términos de “Organización” de la empresa, en general se encontró un manejo aceptable, con mayor percepción de cumplimiento de las obligaciones legales, a medida que aumenta el

tamaño de la empresa.

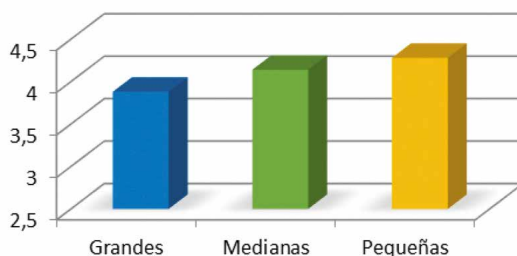
Un aspecto transversalmente con baja evaluación en los trabajadores de todas las lecherías encuestadas (independientemente del tamaño), es el nivel de capacitación recibido en la empresa, lo cual genera disconformidad. Sin embargo, llama la atención que existiendo mecanismos estatales de promoción para la capacitación (franquicia tributaria), al parecer no están respondiendo a los requerimientos sectoriales, ya que los esfuerzos de capacitación son gestionados y asumidos por los empresarios, ya sea directamente, o en coordinación con empresas proveedores (fundamentalmente de maquinarias).

**Organización de la Empresa: ¿Frecuentemente los trabajadores reciben capacitaciones en el trabajo?**



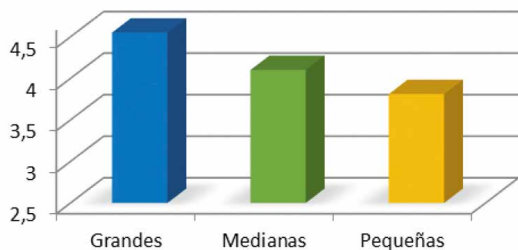
Dentro del factor “Reconocimiento” llama la atención el mejor desempeño de las lecherías más pequeñas, cuyos trabajadores evaluaron de mejor forma la recepción de los empleadores en relación a escuchar las opiniones y sugerencias de sus colaboradores. Esto puede deberse a que existen menos trabajadores por empresa y por tanto hay un trato más directo entre el jefe (propietario) y los trabajadores.

**Reconocimiento: ¿Sus jefes escuchan sus opiniones, ideas o sugerencias?**



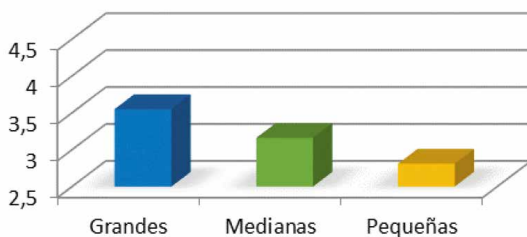
Sin embargo, a pesar de que los trabajadores de lecherías pequeñas se sienten más satisfechos en la relación con sus jefes, son los trabajadores de las empresas más grandes quienes se mostraron más interesados en permanecer desempeñándose en la misma lechería en el futuro.

**Reconocimiento: ¿Le gustaría seguir trabajando en la empresa en el futuro?**



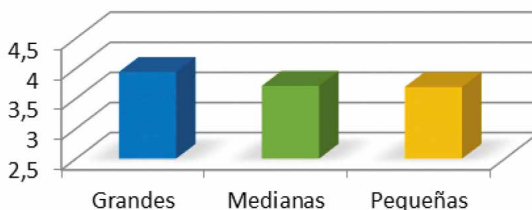
El parámetro “Remuneraciones” fue el peor evaluado en todo tipo de empresas, sin importar el tamaño, lo cual era esperable, dado que siempre existe la expectativa de un mayor sueldo en todo tipo de trabajador. Sin embargo, son los empleados de lecherías pequeñas los que se encuentran más disconformes con las remuneraciones recibidas.

**Remuneración: ¿Cree que su sueldo es mayor que el que pagarían en otra empresa por el mismo trabajo?**



No obstante lo anterior, y si bien la mayoría de los encuestados cree que en otra empresa podría acceder a un mejor sueldo, en términos generales consideran que actualmente reciben un sueldo justo y que además les permite cubrir sus principales requerimientos económicos.

**Remuneración: ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?**



*En general, existe una buena evaluación de las empresas por parte de los trabajadores. Si bien hay aspectos que se pueden mejorar - como la ergonomía y las remuneraciones principalmente- también hay aspectos bien valorados como la autonomía y el trabajo en equipo, comunicación y relaciones dentro de la empresa.*

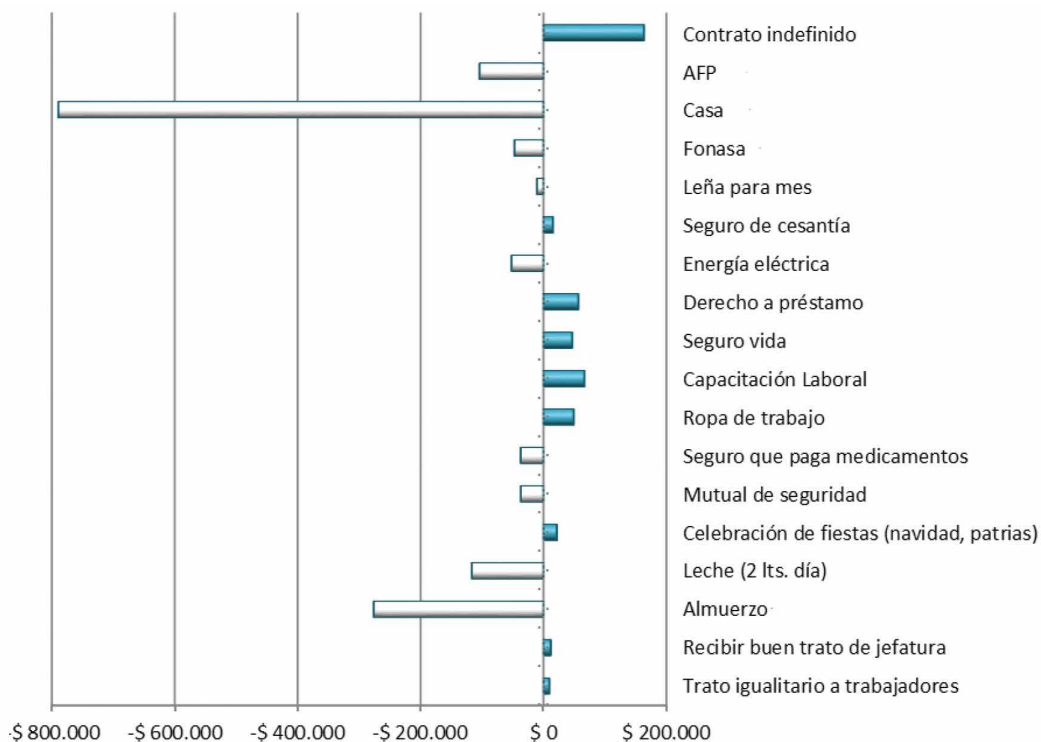
**Compensaciones No Monetarias**

En la encuesta de CNM se solicitó a los trabajadores que dieran una valorización en dinero a los beneficios consultados. Luego, se comparó con el verdadero costo y se procedió a sacar una diferencia entre la valorización y el costo anual de cada ítem. Siempre y cuando el costo de implementar un aspecto sea menor que la valorización dada por el trabajador, éste se puede considerar como factor motivacional. Además del clima laboral, parte de la motivación y factor decisivo de retención de trabajadores, son las Compensaciones No Monetarias (CNM). En las empresas analizadas (de todos los tamaños) se constató que la valorización dada por los empleados a este tipo de incentivos, en ningún caso cubre los costos reales que implica al empresario otorgarlos. Por ejemplo, la leche (2 litros al día), el almuerzo y la casa dentro del predio son los tres beneficios menos rentables, por lo tanto, no se recomiendan como factor motivacional. En las compensaciones más rentables (valorización dada por el trabajador, menos el



costo de implementarla) se encuentran contrato indefinido, capacitación, derecho a préstamos, seguros de vida y ropa de trabajo. En un rango menor, pero igualmente rentables, se ubican la celebración de festividades en la empresa

(Navidad, Fiestas Patrias), recibir buen trato de la jefatura y un tratamiento igualitario entre los trabajadores (Gráfico 3). Implementar alguno de estos ítems puede ser valorado por los trabajadores en mayor



**Gráfico 3: Diferencia valorización/costo real de las CNM**

magnitud que lo realmente invertido por la empresa, transformándose de manera rentable en un factor motivacional para los trabajadores.

## Productividad

Toda estrategia exitosa al momento de ser implementada, debe ser capaz de informar claramente qué es lo más relevante para el proyecto en cuestión. De esta manera, la toma de decisiones podrá realizarse de manera clara, completa y precisa. Además, es requisito de una planificación estratégica que apunte a mejorar la situación actual de la empresa

o proyecto, contar con un set de indicadores que permita medir de manera objetiva el desempeño y cumplimiento de los objetivos planteados.

Para el caso de las lecherías, el consorcio lechero definió un conjunto de indicadores o “factores claves del negocio” que permiten medir el estado actual de la empresa y así poder llevar un control y registro, además de alinear tanto a los objetivos de la empresa como del mercado.

La información obtenida genera un contexto para cada tamaño de lechería y además permite alimentar los indicadores de gestión utilizados en el análisis de las empresas (Tablas 3 y 4).

Área	Nombre Indicador	Unidad	Pequeñas	Medianas	Grandes
			Promedio	Promedio	Promedio
Descriptiva	Litros de leche a planta	Lts.	404.780	1.209.232	5.311.406
	Número de operarios totales	N° trabajadores	3	7	20
	Número de ordeñadores totales	N° ordeñadores	2	3	6
	Superficie del sistema lechero	Hás.	75	119	315
	Vaca masa	N° vacas	128	261	870
	Vaca ordeña	N° vacas	84	220	700

**Tabla N°3: Parámetros descriptivos promedio para cada tamaño de lechería.**

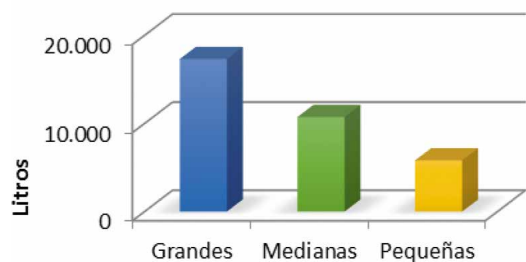
Área	Nombre Indicador	Unidad	Pequeñas	Medianas	Grandes
			Promedio	Promedio	Promedio
Productividad	Litros de leche por hectárea	Lts./Há	5.818	10.735	17.316
	Litros de leche por ordeñador	Lts./ordeñador	228.819	426.154	965.619
	Litros de leche por trabajador	Lts./trabajador	134.451	176.395	279.301
	Producción anual por vaca ordeña	Lts./vaca ordeña	4.773	5.451	7.757
	Mortalidad terneros	%	8	9	8
	Costo Mano Obra	\$/Lt.	31	29	22
	Producción anual por vaca masa	Lts./vaca masa	3.534	4.819	6.696

**Tabla N°4: Indicadores de productividad promedio por tamaño de lechería.**

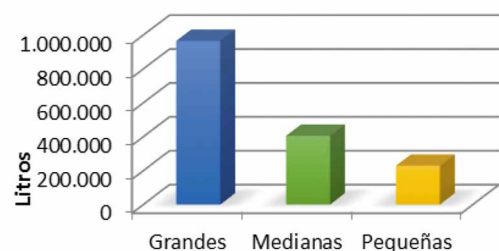
Se puede observar que la brecha entre resultados de lecherías grandes y medianas, es mayor que la diferencia entre lecherías medianas y pequeñas, esto es consecuencia de la alta producción que poseen las empresas grandes con respecto a las de menor tamaño. Debido a esto, los litros de leche por hectárea y litros de leche por ordeñador son considerablemente mayores en las lecherías grandes.

Estos resultados, siguen la tendencia de los datos encontrados en el Sistema de Benchmarking para 2013, implementado por el Consorcio Lechero sobre una base de 138 predios de diferentes tamaños de Los Ríos y Los Lagos.

**Litros de leche por Hectárea**



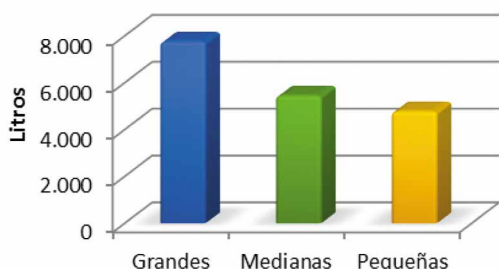
**Litros de leche por ordeñador**



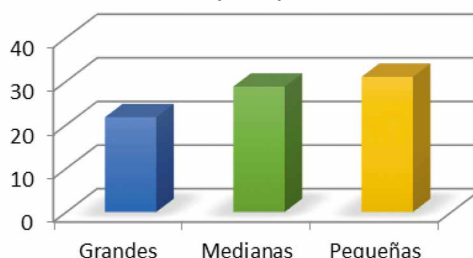
Los litros de leche por vaca son mayores en lecherías de mayor tamaño, lo que puede relacionarse con niveles de concentrado en la alimentación, genética, entre otros. A pesar de esta diferencia en productividad por vaca, se observa una dispersión menor por tamaño de lechería, que la productividad por hectárea. Esto se explica por la relevancia en el manejo de la carga animal como una herramienta para el aumento de productividad de la superficie, que es un recurso limitante y de alto valor en la explotación lechera.

La planilla de remuneraciones pagada por cada tipo de empresa en relación al volumen de producción varía sustancialmente con respecto al tamaño. Las empresas pequeñas pagan, en promedio, \$31 por litro de leche ordeñado, muy por sobre las lecherías grandes, que tienen un costo promedio de \$22/litro. Se puede inferir que esto ocurre debido a las economías de escala que otorga el tamaño y el requerimiento de sueldos de mercado en empresas de baja producción para poder mantener a los trabajadores.

**Producción de leche por vaca ordeña**



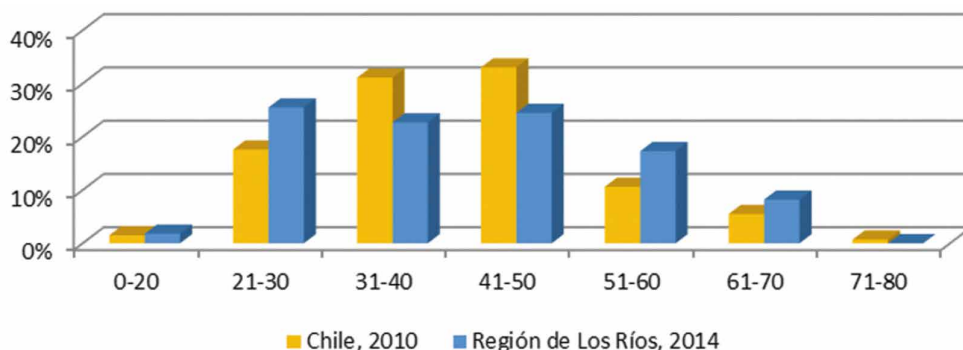
**Costo mano obra (\$/Lt.)**



## OTROS HALLAZGOS DE INTERÉS

Dos aspectos adicionales y de interés para la Región de Los Ríos, fue la constatación de una disminución en la edad promedio y un mejoramiento en el nivel educacional de los trabajadores de lecherías, en comparación a las cifras del promedio nacional registradas en

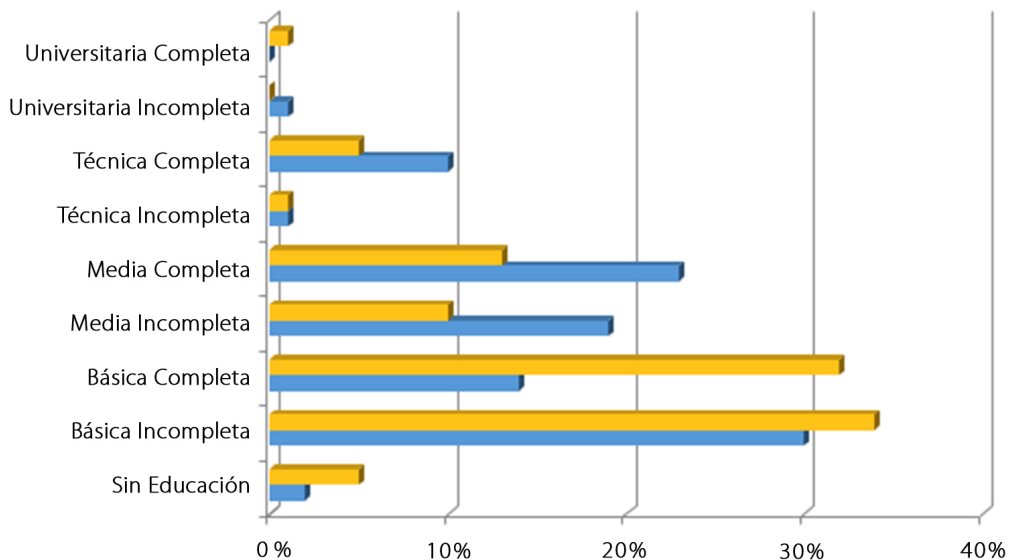
una investigación previa (UACH, 2010). El nuevo estudio determinó una edad promedio de 41 años para los trabajadores de lecherías en Los Ríos, mientras que el estudio de alcance nacional estableció un promedio de 45 años (Gráfico 4).



**Gráfico 4: Comparativo Rango de Edad de Trabajadores**

En relación a la escolaridad, destaca el aumento en la presencia de trabajadores con Enseñanza Media (completa e incompleta), por sobre el nivel Básico predominante en

la investigación nacional de 2010. Además, se observa una presencia más marcada de formación Técnica (Gráfico 5)



**Gráfico 5: Comparativo Nivel de Educación de Trabajadores**

*Las lecherías de la Región de Los Ríos presentan una edad promedio de su Recurso Humano inferior a la edad promedio*

*nacional y un nivel educacional superior a la media nacional.*





## RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

- Para poder retener y fidelizar a los trabajadores en empresas productoras de leche, es esencial que el trabajador se encuentre cómodo, por lo tanto es necesario que las lecherías ofrezcan un buen clima laboral y factores motivacionales a sus empleados.
- Las empresas tienden a nivelar sus remuneraciones con lo que pagan lecherías similares. Por esta razón, son factores como Clima Laboral y Compensaciones No Monetarias los que afectan el reclutamiento y la fidelización de la mano de obra.
- Parte de la motivación y factor decisivo de retención de la fuerza laboral son las Compensaciones No Monetarias.
- Algunos beneficios tradicionales del sector lechero han demostrado poca rentabilidad motivacional, tales como la leche (2 litros al día), el almuerzo y la casa. Estos son valorados por el trabajador en menor cuantía que el costo real en que incurre la empresa al darlos.
- Es importante corroborar los beneficios que se desea implementar preguntándole a los trabajadores cuáles son los beneficios que desearían y cuáles no, ya que las preferencias del empleador no son necesariamente las mismas que las del trabajador y la idea es fidelizar al trabajador.
- Dentro de las compensaciones más rentables se encuentran el contrato indefinido, capacitaciones, derecho a préstamos, seguro de vida y ropa de trabajo. El valor otorgado por los trabajadores a estos atributos supera el costo que realmente tienen, por lo tanto se recomienda estudiar su implementación o entrega, ya que esto genera que los empleados perciban una remuneración mayor.
- Capacitar a los trabajadores, mejorar condiciones de trabajo, entregar más autonomía, generar mayor cercanía con dueños y/o gerencia, por ejemplo, podría motivar más a los trabajadores en todo tamaño de empresas.
- Las empresas pequeñas y medianas deben preocuparse más del reclutamiento del personal, ya que los trabajadores tienen alta rotación, anhelando trabajar en lecherías de mayor tamaño, que suelen ofrecer mejores sueldos y condiciones de trabajo.
- Al aumentar el tamaño de las lecherías, mejoran las percepciones de los trabajadores, salvo en el indicador “escuchar a sus trabajadores”. Hay que evitar el deterioro de la



comunicación en el proceso de crecimiento de la empresa.

- La autonomía entregada por las empresas a los trabajadores es un punto débil en la evaluación, principalmente para medianas y pequeñas empresas, ya que existe poco compromiso y bajo nivel de iniciativa por parte de los trabajadores.

- Las empresas deben preocuparse más de las condiciones laborales que ofrecen a los trabajadores. Las empresas medianas y especialmente las pequeñas deben realizar mejoras en cuanto a infraestructura e indumentaria.

- La remuneración no tiene alta correlación con las evaluaciones de clima laboral ni es la explicación de la facilidad para reclutar o retener RR.HH. Se vio empíricamente que empresas con iguales salarios tenían climas laborales y disponibilidad de trabajadores muy distinta.

- Es importante considerar que un sueldo variable por lo general aumenta la motivación, permite resultados medibles, favorece el logro

y fomenta el esfuerzo; mientras que un salario fijo inmoviliza a quien lo percibe.

- Las empresas de menor tamaño deben mejorar las condiciones laborales y hacer entrega de compensaciones no monetarias rentables como factores motivacionales para afrontar las dificultades del sector lechero.

- Las empresas de menor tamaño tienen un costo en mano de obra por litro ordeñado 50% mayor y una producción de sólo un 33% por hectárea, en relación a las empresas grandes. Estos mayores costos disminuyen la competitividad de las lecherías de menor tamaño.

*La viabilidad del negocio lechero en el futuro va depender fuertemente de la capacidad de las lecherías de ordeñar a valores razonables, lo cual estará directamente correlacionado con personal competente y motivado. Este nuevo desafío para el empresario lechero está en lograr reclutar y mantener motivado a un número suficiente de trabajadores y así producir leche con las máximas bonificaciones y a un costo viable.*



## LA EXPERIENCIA DEL FUNDO SANTA MARÍA EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

“El Recurso Humano es el mayor capital en el Fundo Santa María. Es de vital importancia que cada uno de nuestros trabajadores pueda sentirse contento y tranquilo, pero también esa tranquilidad la deben tener en sus vidas personales, para lo cual estamos atentos en todo momento” (Oscar Stange, propietario Fundo Santa María (Paillaco) y socio Aproval).

Las claves del Fundo Santa María en la gestión del Recurso Humano de la empresa.

- Nuestra misión: producir un alimento de alta calidad, con los mejores estándares de bienestar animal.
  - Nuestra Visión: estar dentro de los mejores productores de alimento de Colun y además aportar al mercado una genética de excelencia con un manejo razonable de los recursos naturales.
  - Nuestro personal sabe cuáles son nuestros objetivos. También tiene muy claro lo importante de su aporte y lo que esperamos como empresa de cada uno de ellos. Esto nos permite tener una relación participativa y llena de confianza.
- Nuestra visión tiene su Norte definido y en ella el aporte de los asesores externos junto al trabajo de cada uno de los jefes de área nos da la seguridad de estar avanzando por el camino correcto.
  - Los asesores externos son profesionales completamente comprometidos en el logro de nuestra visión
  - Somos flexibles ante la toma de una decisión, pues ello nos permite enmendar el rumbo en el menor tiempo posible. La flexibilidad no es vista como una forma de debilidad sino como una gran fortaleza de reconocer un error.
  - Hay siempre una conversación y participación activa del personal en la toma de decisiones, tanto presente como futura, pues son ellos los principales actores de poder cumplir lo planificado.
  - Vemos siempre ante los errores cometidos una gran experiencia, de incalculable valor, que en el futuro nos reportará beneficios mayores que el costo del error cometido.







Esta publicación surge en el marco del proyecto “Gestión del Recurso Humano del Sector Lácteo en la Región de Los Ríos”, cofinanciado por la Corporación Regional de Desarrollo Productivo de la Región de Los Ríos, a través del “Fondo de cofinanciamiento de Bienes Club para iniciativas de emprendimiento e innovación en sectores productivos regionales de alto potencial” y apoyado por el Consorcio Lechero.

**APROVAL LECHE A.G.**, es una asociación gremial, sin fines de lucro y que busca promover, coordinar, desarrollar y fomentar la producción de leche mediante el planeamiento, la promoción y el desarrollo de acciones tendientes a mejorar en forma continua la eficiencia, rentabilidad y participación de los productores de leche de la Región de Los Ríos en el negocio lechero.

**CORPORACIÓN REGIONAL DE DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA REGIÓN**

**DE LOS RÍOS** es una institución público-privada, descentralizada, de derecho privado, sin fines de lucro, e instrumento operativo y ejecutor del Gobierno Regional y el Consejo Regional, que ha cofinanciado esta iniciativa mediante su programa de Bienes Club, cuyo propósito responde a la necesidad de adaptar nuevas estrategias en el desarrollo de proyectos, iniciativas, programas y/o capitales que fomenten el emprendimiento, la innovación de alto potencial y el mejoramiento competitivo.

**CONSORCIO LECHERO** es una institución privada, sin fines de lucro, que articula el desarrollo tecnológico y el conocimiento en el sector lechero nacional. Como parte de sus líneas de trabajo, ha patrocinado esta iniciativa para impulsar el desarrollo del capital humano y mejorar la competitividad del sector lechero en la Región de Los Ríos, y el País.