



## Gestión del personal: análisis de la situación actual en las ganaderías gallegas

A continuación, se presenta un estudio realizado en diversas explotaciones gallegas en el que se pretenden conocer las dificultades que acontecen alrededor de la gestión de personal en el sector ganadero. Se describen las principales trabas en la búsqueda de trabajadores y la posterior gestión de estos por parte de los ganaderos.

**Yolanda Trillo**

Veterinaria responsable de la plataforma  
[www.lideresenbienestar.com](http://www.lideresenbienestar.com)

**L**íderes en Bienestar es una plataforma de formación y divulgación de los valores que deben girar alrededor del bienestar animal y personal para contribuir a la eficiencia en el manejo de la ganadería.

Entendemos que la gestión del personal en las ganaderías engloba los siguientes términos: el liderazgo, la organización del trabajo y coordinación de equipos, la selección y contratación de trabajadores, la formación y motivación del personal (mediación de conflictos) y la monitorización del trabajo para asegurar la continuidad del equipo de trabajo. Partimos de una hipótesis inicial que abarca una situación social y otra individual, las cuales se están retroalimentando continuamente:

1. Situación social. La falta de sensibilización por el medio rural y sus profesiones (peones, técnicos de campo, veterinarios, ingenieros, etc.) hace que se desvalorice el sector y la percepción de su impacto sea mínima (¿inadecuada gestión política y escasa educación social?).

2. Situación individual. Dicha infravaloración por el sector genera una actitud pesimista y un sentimiento marginal a nivel individual en sus profesionales, reflejándose frustración y gestiones poco adecuadas por parte del empresario-ganadero (escasa visión empresarial y falta de liderazgo). Para conocer la demanda del sector y la problemática que gira alrededor de la gestión del personal en ganadería realizamos dos testajes, una encuesta y un estudio a nivel de campo. En la fase de encuestas realizamos:

- Una encuesta anónima a nivel social (n=292) sobre la percepción del sector ganadero para conocer los niveles de atracción por el campo, afán por los animales, comprensión de la terminología básica (ej.: animal de producción vs. animal de compañía), conocimiento de las labores, bienestar animal (percepción mediante ejemplos del cuidado de animales) y la orientación educativa hacia el trabajo de campo y la vida del rural.
- Otra encuesta anónima dirigida a empresarios-ganaderos (n=383) en cuanto a la gestión que realizaban

► LA INFRavalORACIÓN SOCIO-POLÍTICA POR EL SECTOR GENERA UNA ACTITUD PESIMISTA Y UN SENTIMIENTO MARGINAL A NIVEL INDIVIDUAL EN SUS PROFESIONALES

de la plantilla: cuestiones básicas de manejo para conocer las debilidades en la organización del trabajo, organigrama de las tareas y horarios, estructura salarial, vías de incentivar la motivación de los trabajadores, sucesos destacados con los trabajadores (despidos, abandonos, tipo de conflictos, etc.), cuestiones relativas al orgullo por la profesión y donde avistan oportunidades de mejora.

En la fase de estudio (de marzo de 2017 a marzo de 2018), apoyados en la plataforma [www.lideresenbienestar.com](http://www.lideresenbienestar.com), se anunció en distintos medios de comunicación nuestra labor profesional de cara a los empresarios-ganaderos y la oferta de reclutamiento

y selección de personal para trabajar en ganaderías por medio de distintas plataformas *on line* de empleo.

Las pruebas de selección del personal se realizaron a personas con un alto interés inicial por el sector y sin experiencia previa en este, ya que el objetivo era incorporar personal nuevo. Los candidatos superaron una serie de fases: cuestionario de la situación personal actual (disponibilidad y aspiraciones en la vida), evaluación de los currículos (temporalidad en los trabajos y formato de su presentación), test de personalidad (orientativo sobre la actitud y la existencia de un perfil común para el éxito o el fracaso) y dos pruebas teóricas tras recibir un temario de formación básica (como prueba de atención e interés). Además, la permanencia en lista de espera por lo menos dos semanas demostraba su interés por el puesto antes de encontrar otras opciones. Una vez superadas las fases, la persona se incorporaba al periodo de formación en la ganadería (15 días), durante el cual se realizaron por

lo menos dos visitas para resolver las dudas y explicar conceptos de manejo (comprender el porqué de las tareas), resolver diferencias entre personalidades/posibles conflictos y monitorizar el progreso del candidato y la satisfacción de ambas partes.

La escasa demanda por este sector puede deberse a los resultados que encontramos en el testaje:

- Tal y como cuestionamos en una hipótesis inicial, una baja percepción del sector ganadero a nivel social (85 % de los encuestados), destacando que la formación escolar no está orientada de manera suficiente hacia el sector primario. Además, se desconoce la función de los profesionales a nivel de campo, así como la tarea del veterinario involucrado en la inspección y en la trazabilidad de los alimentos que consumimos. Asimismo, existe una confusión de términos o malinterpretación de estos (ej.: animales de producción, vinculados a la explotación animal y carentes de bienestar). ►►

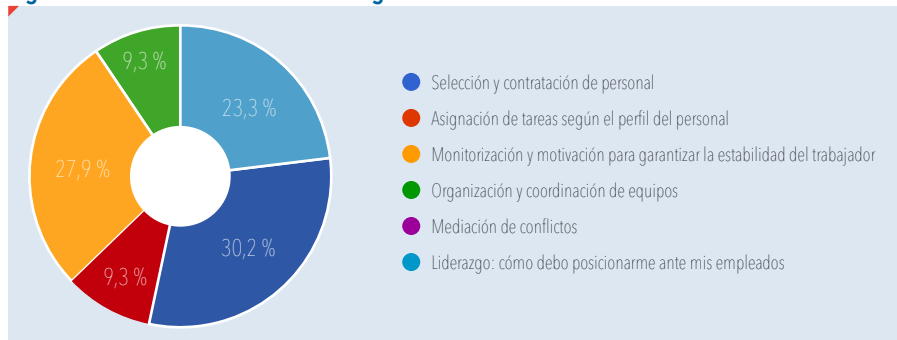
*Dos Torres Córdoba*

**USIAS**   
**HOLSTEINS**  
**XI FERIA DE GANADO FRISÓN**

**19 y 20 de octubre de 2018**

- Dificultades de trabajar en el rural: escasa capacidad de vivienda próxima (adosada o cerca de la ganadería), desplazamientos en coche a la ganadería (bajos recursos económicos) que a veces genera un trato de excesiva confianza entre el empresario y el trabajador que puede ser perjudicial (recogida del candidato en su casa, préstamo de un coche etc.), y las posibilidades de alojar y desplazar a la familia del trabajador con él (lejos o con bajas posibilidades de traerla al lugar de residencia de trabajo).
- Barreras legales: apoyo por parte del Gobierno a los extranjeros (RISGA, ayuda familiar, prestaciones, etc.), situación favorable en la que la suma de las ayudas iguala o supera un salario propio del sector servicios, motivo por el cual rechazan su propia preparación para gestionar al personal. La figura 1 muestra que la demanda del ganadero no está *on line* con las que consideramos que deberían ser sus prioridades de cara a la gestión de su empresa:

Figura 1. Resultado de la encuesta a ganaderos. Demanda inmediata del sector en 2018



Los resultados y las observaciones del testaje en referencia al empresario-ganadero indicaron lo siguiente:

El contratador prioriza la búsqueda de un empleado (en el 75 % de los casos exigiendo inicialmente que sea calificado) sin cuestionarse previamente su propia preparación para gestionar al personal. La figura 1 muestra que la demanda del ganadero no está *on line* con las que consideramos que deberían ser sus prioridades de cara a la gestión de su empresa:

1. Formarse en liderazgo.
2. Elaborar un plan de trabajo organizado y coordinado para conocer sus necesidades.
3. Seleccionar y contratar personal con las cualidades requeridas para el puesto.
4. Motivar al personal y formarlo con el objetivo de evitar conflictos.
5. Monitorizar el trabajo e incentivarlo (por medio de auditorías periódicas y *benchmarking*).

Enfocando el funcionamiento de la empresa ganadera en el orden descrito anteriormente, se podrán garantizar altos rendimientos en el trabajo desarrollado.

► LA INFRavalORACIÓN SOCIO-POLÍTICA POR EL SECTOR GENERA UNA ACTITUD PESIMISTA Y UN SENTIMIENTO MARGINAL A NIVEL INDIVIDUAL EN SUS PROFESIONALES

Ya en la fase de estudio, con respecto a los empresarios-ganaderos, contactaron 54 ganaderías (30-420 vacas en ordeño: 2 a 6 trabajadores), de las cuales:

- Tres ganaderos pertenecientes a SAT solicitaron ayuda en gestión de personal, pero no todos los socios estaban de acuerdo.
- Un ganadero reconoció posibles problemas relacionados con la motivación de los trabajadores, ya que no encontraba otra explicación para el abandono precipitado de estos. Con todo, a nuestro juicio, también el número de horas, el injusto reparto de tareas y la dificultad de estas al inicio de la contratación, usadas como método de testaje de la validez de los trabajadores, influían en su fuga. ►►





Visítanos en Gijón del  
28 al 30 de septiembre,  
en CONAFE 2018 y obtén  
más información sobre  
nuestro programa

  
**Prima**

**Su bienestar, tu rentabilidad**

**El Programa de cría Prima de NANTA mejora la rentabilidad de las explotaciones a través del bienestar de las terneras.**

Prima trabaja sobre los cuatro conceptos esenciales para el bienestar de los animales: el calostro, la lactancia, el destete y el cuidado de distintas variables como el medioambiente, la sanidad o el entorno social.

Nuestro programa ofrece beneficios comprobados para el ganadero: mayor desarrollo de las terneras, mejora de su sistema inmune, reducción del estrés al destete, adelanto a la primera inseminación y de la edad al primer parto, mayor producción de leche y mayor vida productiva de la vaca.

Con Prima las terneras son más felices, y el ganadero también.



[www.programaprima.es](http://www.programaprima.es)

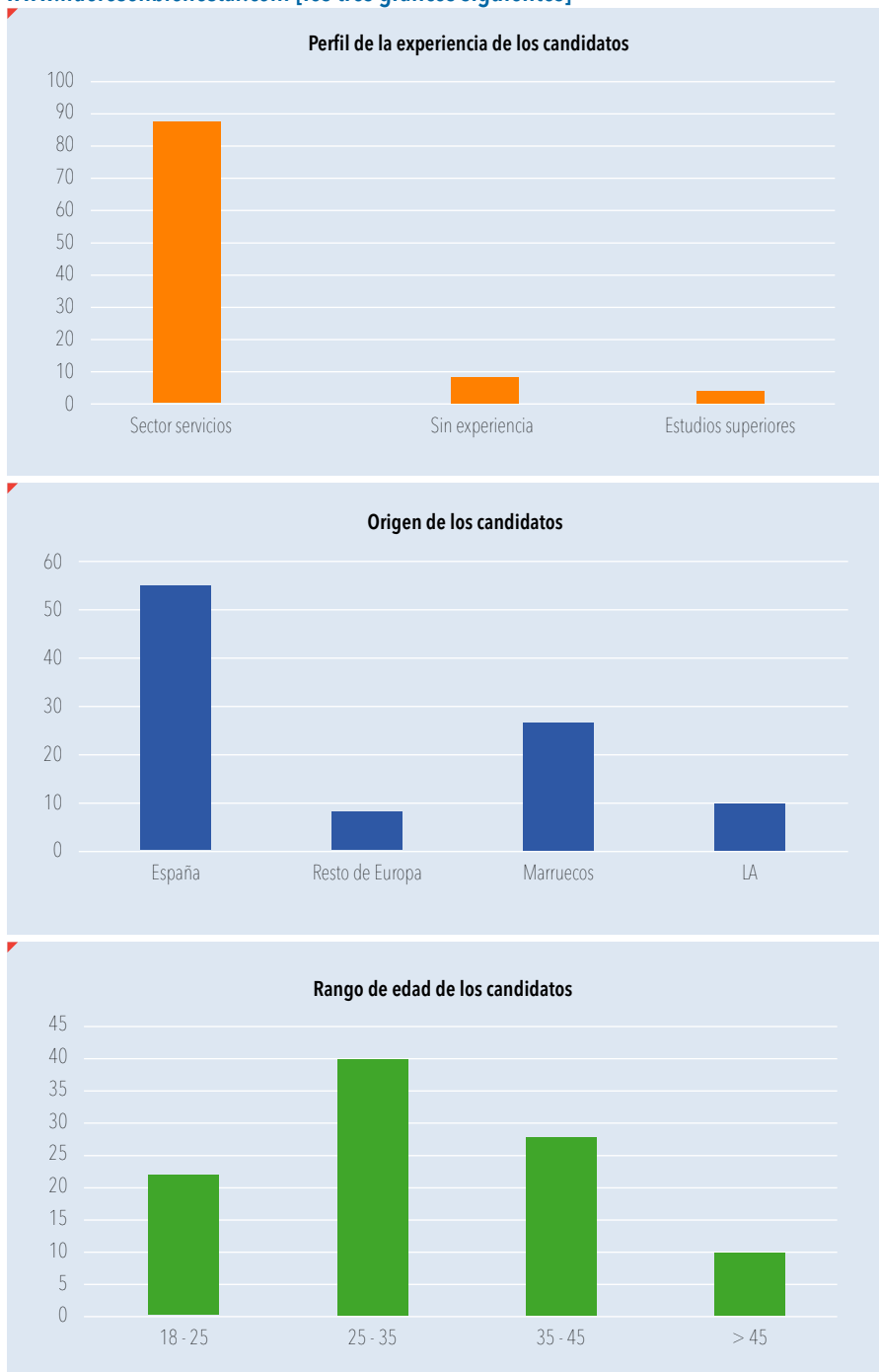
**NW**  
**NANTA**

► EL NÚMERO DE HORAS, EL INJUSTO REPARTO DE TAREAS Y LA DIFICULTAD DE ESTAS AL COMIENZO DE LA CONTRATACIÓN INFLUÍAN EN LA FUGA DE LOS TRABAJADORES

- La mayoría (n=50) solicitaba por lo menos un trabajador:
  - Solo se auditaron 32 ganaderías ante la posibilidad de incorporar un candidato y no se pudo cumplir la demanda de todas ellas, bien por falta de personal (n=14) o bien por el rechazo del ganadero por reformular la organización del trabajo y/o una fase de motivación cuando ya existía un trabajador en la ganadería con más de tres años de experiencia (n=8).
  - Las restantes 18 ganaderías no fueron auditadas por falta de candidatos que se ajustaran al perfil solicitado: trabajador con experiencia (n=12) o condiciones laborales precarias inicialmente: < 750 € > 10 h de trabajo (n=6).

En la figura 2 se describe el perfil (experiencia previa, origen, edad...) de los 3.832 candidatos-trabajadores contactando con el interés de conocer la oferta de trabajo. ►►

**Figura 2. Datos de los candidatos-trabajadores que contactaron con la plataforma [www.lideresenbienestar.com](http://www.lideresenbienestar.com) [los tres gráficos siguientes]**





# AGRONUAL

Pensando en el bienestar animal

# PAJA NUAL

## ESPECIAL PARA ALIMENTACIÓN DE VACUNO

SERVIMOS  
EN ORIGEN O  
DESTINO



### VENTAJAS DE LA PAJA NUAL:

- Transporte más económico
- Paja más digestible
- Mejora la mezcla de la ración
- Mayor aprovechamiento
- Mayor digestibilidad
- Compatible para camas

### CARACTERÍSTICAS:

Presentación: paquetes de +/- 500 kg.

Atado: alambre

Origen: procede de paja de cebada y/o trigo

Tamaño de la fibra: entre 2 y 5 cm

▶ LA INCORPORACIÓN DEL NUEVO PERSONAL Y EL MANTENIMIENTO DEL EXISTENTE SUPONE HOY EN DÍA UNA NECESIDAD PRIMORDIAL DE LAS GANADERÍAS

Solo 90 candidatos-trabajadores comenzaron el proceso de selección (figura 3):

- El 73 % (n=66) abandonó el proceso tras superar alguna de las fases.
- El 27 % (n=24) superó todas las fases: 14 no fueron contratados por diversas limitaciones, destacando la incapacidad económica para desplazarse a la entrevista (n=8).

Finalmente se contrataron 10 candidatos, de los cuales fracasaron 6, bien por dificultades físicas y/o psicológicas para desempeñar el trabajo (n=3), bien por un trato inadecuado por parte del empresario-ganadero (quejas continuas, insultos; n=3).

En los 4 casos de éxito, los candidatos que continuaron en el puesto tenían el mismo perfil: situación de necesidad familiar. Con todo, también se midió el grado de satisfacción del trabajador por medio del interés de aprendizaje (técnica de inseminación y manejo de vacas, diagnóstico y tratamiento de enfermedades), la eficiencia (incremento en rapidez y calidad del ordeño), el cumplimiento de horarios, así como la comunicación continua con el empleador y nuestra plataforma, informando de su estado, positivo en dos de los casos y bajo-moderado en los otros dos.

Figura 3. Número de candidatos (n=90) que iniciaron el proceso de selección a lo largo de los 12 meses de la fase de estudio



### CONCLUSIONES

- La incorporación de nuevo personal y el mantenimiento del existente supone hoy en día una necesidad primordial de las ganaderías. Con todo, el ganadero demuestra una falta de conocimientos para gestionar el cuadro de personal de su empresa.
- De todos los procesos involucrados en la gestión de personal (según [www.lideresenbienestar.com](http://www.lideresenbienestar.com)), la contratación de trabajadores fue la más demandada por el ganadero, sin apenas considerar en primer lugar su preparación para liderar un equipo de trabajo.
- La incorporación de personal fracasó en la mayoría de los casos por una baja demanda del puesto (escaso atractivo social), que se retroalimenta negativamente con la precariedad de las condiciones de la oferta (actitud del ganadero).
- Ninguno de los ganaderos pertenecientes al estudio demostró actitud de líder por sí mismo (únicamente en el momento de nuestra intervención), sino más bien de jefe, mediante la cual consiguieron que los candidatos incorporados en la granja desearan abandonar el puesto en algún momento y los que no lo hicieron fue por necesidad familiar.

### SOLUCIONES

- Promover la formación del ganadero en gestión de personal ([www.lideresenbienestar.com](http://www.lideresenbienestar.com) oferta cursos de diferentes modalidades para grupos).
- Colaborar en la divulgación de los valores del sector ganadero para España y el valor de la vida en el rural para incentivar la incorporación de nuevos trabajadores.
- Formar y motivar a trabajadores actuales.
- Reclutar a nuevos candidatos con alto interés por el sector ganadero. ■