

hips with follicular development, ovulation and fertility in postpartum dairy cows. *Livest. Prod. Sci.* 83:211–218.

• Butler, W. R. 2005. Inhibition of ovulation in the postpartum cow and the lactating sow. *Livest. Prod. Sci.* 98:5–12.

• P.Fricke, February 2018, personal communication.

• Gümen, A., J. N. Guenther, and M. C. Wiltbank. 2003. Follicular size and response to Ovsynch versus detection of estrus in anovular and ovular

lactating dairy cows. *J. Dairy Sci.* 86:3184–3194.

• Santos, J. E. P., H. M. Rutigliano, and M. F. S. Filho. 2009. Risk factors for resumption of postpartum estrous cycles and embryonic survival in lactating dairy cows. *Anim. Reprod. Sci.* 110:207–221.

• Roche J 2014, personal communication

• G.Jones, D.W.Kammel. Large dairy design and system in temperate and cold climates. *Large Dairy Herd Management*. Third edition. Ed.by David K.Beede

## Gestión de personas como medicina preventiva en tambos comerciales

**Juan Manuel Ramos Rama.**

Profesión Liberal - E-mail: [juan.ramos@utec.edu.uy](mailto:juan.ramos@utec.edu.uy)

Coordinador Académico: Tecnólogo en Manejo de Sistemas de Producción Lechera, Universidad Tecnológica, UTEC.

[www.utec.edu.uy](http://www.utec.edu.uy)

### Resumen

Las personas somos seres de necesidades múltiples e interdependientes y nuestra calidad de vida se asocia a un proceso integral de satisfacción de las Necesidades Humanas Fundamentales. La lechería tiene un importante desafío en la consideración de estos aspectos y esto a su vez es un factor clave para los procesos de gestión de equipos humanos. El capital más importante que tiene un sistema de producción lechero son las personas que trabajan en él y las vacas son solo unidades de producción. Reconocer este hecho supondría en la práctica dar una alta prioridad al trabajo humano en los tambos. Sin embargo, y a la luz de la realidad nacional, esto no es así. Es frecuente que estemos acostumbrados a trabajar y vivir bajo normas bastante estáticas y con base matemática. O sea, esperamos que si hacemos esto más aquello otro podamos tener un resultado predecible acorde a lo que hicimos. Este esquema cartesiano de la realidad, es útil para determinadas situaciones, se cumple en determinados procesos, sin embargo, no aplica a la gestión de personas. Las soluciones y respuestas a las dificultades de los grupos humanos están en el propio grupo, y ese es el material con el cual

trabajar. El Capital Humano en los tambos no es un problema, por lo tanto no tiene una solución. Podríamos ver al Capital Humano como una Experiencia a Ser Vivida y para la cual tenemos herramientas y algunos mapas de ayuda. Está en nosotros querer vivir la experiencia de la gestión y desarrollo humano. A mi forma de ver, es buena medicina para los tambos, medicina preventiva que favorece un desarrollo sano, con mayor equilibrio y calidad de vida

Palabras Claves: Lechería, Capital Humano, Gestión Humana, Medicina Preventiva.

### Introducción

A lo largo de mi camino como profesional veterinario he ido tomando contacto con la importancia de las personas. De una u otra forma siempre terminaba trabajando con ellas, en la capacitación en inseminación artificial, en el trabajo con vacas rengas, en el entrenamiento en medicina preventiva, en la crianza de terneras o en programas de calidad de leche. Una y otra vez, las personas, los grupos humanos se hacían parte de mi realidad y me desafiaban profesional y humanamente. En una primera instancia, logré comprender, que

para llevar adelante las propuestas técnicas, tenía que entrenar, capacitar en el dominio de las tareas operativas. Inicié entonces, el camino de la capacitación de operarios de tambo, con la compra de una buena cámara fotográfica y un cañón, el diseño de cursos teórico prácticos de esmerada calidad visual, la escritura de algún manual, el uso de protocolos, fichas fotográficas, etc. De alguna manera esta forma de trabajo con el capital humano buscaba enseñar una metodología de trabajo sencilla y práctica, analizaba indicadores y logro de resultados productivos, en una lógica de lograr equipos humanos de alta eficiencia o rendimiento. En algún momento, comencé a sentir que había algo más que la capacitación de las personas con esta orientación, que no era suficiente con eso, que tenía que incursionar más profundo en el trabajo humano, que había otra cosa. Este artículo, tiene por objetivo compartir mi experiencia y forma de entender en la actualidad, el trabajo con el capital humano de los tambos. Es solamente, mi experiencia y no pretende dar lecciones o dogmas sobre el tema, en esencia, intentaré transmitir conceptos que me han resultado valiosos, en mi crecimiento personal y trabajo con los equipos humanos. Espero sea de alguna utilidad para los colegas y signifique un aporte a la temática, en un sector con dificultades de recambio generacional, - edad promedio del productor 54 años,- (INALE, 2014) y en donde la gestión humana se presenta como uno de los desafíos más urgentes y complejos de la actualidad.

### De Necesidades Humanas Fundamentales (NHF)

Un concepto que me resultó muy enriquecedor fue la conceptualización de las Necesidades Humanas Fundamentales, NHF (Maslow 1943; Max Neef y col 1986; Rosenberg 2013). Esto me estimuló a comenzar a ver a los tambos desde esta óptica y ensayar la satisfacción de las NHF a través de los denominados "Satisfactores" (Ramos Rama, 2012). Es curioso ver los importantes esfuerzos que se realizan en bienestar animal y la consideración de aspectos de confort atendiendo las necesidades básicas de las vacas. Porque no estar atentos y trabajar con el mismo modelo con las personas?. Es decir, colocar el énfasis en considerar a las NHF como parte sustancial de la eficiencia global y sustentable de los sistemas productivos leche-

ros. En particular, considerar que construir metodologías de trabajo, orientadas al "*Desarrollo Integral*" de las personas, mejorando su calidad laboral y de vida es un factor determinante para la salud y equilibrio de los sistemas lecheros.

Se entiende como un "Satisfactor" un bien material o una acción que cubra o contemple alguna NHF. En el modelo propuesto por Max-Neef y col (1986) las necesidades humanas se mencionan como pocas y universales y permiten una clasificación, que incluye, por una parte las necesidades de Ser, Tener, Hacer y Estar; y, por otra, las necesidades de Subsistencia, Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad y Libertad.

En el artículo, Integración de "*Satisfactores*" en sistemas de producción de leche comerciales (Ramos Rama, 2012), intento describir algunos "*Satisfactores*" vinculados específicamente a las rutinas laborales de los tambos. A modo de ejemplo, dar lugar a la creación de un "Espacio para la Transmisión Horizontal de Conocimientos" entre los trabajadores del tambo puede ser un poderoso "**Satisfactor**". Me refiero, a la experiencia de utilizar responsables o coordinadores de grupos que actúen como capacitadores de sus propios compañeros. El vivir esta experiencia me permitió palpar la ilusión y satisfacción de las personas, en esto de ver contempladas sus NHF de creación, participación, identidad y hacer (Ramos Rama, 2013).

En este sentido es importante visualizar a las NHF no solo desde su aspecto de carencia o necesidad de alguna cosa por parte de las personas. Las necesidades tienen a su vez la capacidad de movilizar, motivar e incluso comprometer a las personas, por lo tanto tienen la potencialidad de ser valiosos recursos para las organizaciones. Por ejemplo, la necesidad de "Participar" es potencial de "Participación", tal como la necesidad de "Creación" es potencial de "Creatividad", etc.

Las personas somos seres de necesidades múltiples e interdependientes y nuestra calidad de vida se asocia a un proceso integral de satisfacción de las NHF (Max Neef y col, 1986). Bajo mi forma de ver, la lechería tiene un importante desafío en la consideración de estos aspectos y esto a su vez es un factor clave para los procesos de gestión de equipos humanos

A lo largo del camino me he ido encontrando una y otra vez con personas del sector lechero que dicen frases de este tipo: “La gente no sirve”, “la gente no quiere trabajar”, “es un tema cultural”, “son todos unos vagos”. Sin embargo, mi visión es justamente la opuesta, los trabajadores/as de tambo siempre me parecieron y me parecen, personas increíblemente dedicadas y esforzadas, incluso debo decir que no conozco otro sistema de producción, que sea tan exigente física e intelectualmente para las personas (Ramos Rama, 2008). En no pocas ocasiones me encontré pensando, como era posible que las personas trabajaran en esas condiciones, hicieran los esfuerzos para manejar el ganado con esas infraestructuras y esto durante todos los días del año. Incluso, me iba de lugares con un sentimiento amargo y con la preocupación de que mis pedidos de veterinario en cuanto a usos de protocolos, tratamientos y manejos de animales no fueran una carga más para personas que estaban al límite de sus posibilidades. Me preocupaba el tamaño de los rodeos hospital, no solo por las vacas y su costo para el tambo sino por el costo en la calidad de vida de las personas. También, en algunos casos, me parecía increíble cómo era posible que no se reconociera y premiara a personas que hacían sus tareas de una manera excelente. En algún momento aprendí, que las expresiones tan generales que hacen referencia a, la gente, es un tema cultural, son todos, etc, no son correctas, son falsas y tienen que ver más con las personas que las emiten que con la realidad.

No quiero decir con esto, que no existan personas complicadas o que no se ajusten al perfil que estamos buscando. Todos hemos tenido experiencias negativas y en alguna ocasión terminamos diciendo “a este más vale perderlo que encontrarlo”. Temas de hábitos e incluso vinculados a la educación o de otra índole, hacen que determinadas personas sean por lo menos difíciles y no se ajusten al funcionamiento de la empresa o a lo que estamos necesitando. En este sentido, el proceso de selección del personal, es un factor clave y según entiendo el inicio del trabajo en gestión humana.

Volviendo a tener en cuenta el concepto de NHF y su vinculación con la calidad de vida de las personas. Me gustaría coincidir, que si consideramos a cada NHF no satisfecha como una pobreza, entonces los sistemas comerciales de producción de leche proveen en general una

pobre calidad de vida a las personas. De nuevo, considero este punto como el foco central a tener en cuenta y el gran desafío presente del sector lechero. O mejor aún y dejando de lado las expresiones generalistas, e intentando hacerme cargo de lo que me toca, el gran desafío presente que tengo como persona y profesional.

### El “Darse Cuenta”

El capital más importante que tiene un sistema de producción lechero son las personas que trabajan en él y las vacas son solo unidades de producción (Ramos Rama, 2008). Reconocer este hecho supondría en la práctica dar una alta prioridad al trabajo humano en los tambos. Sin embargo, y a la luz de la realidad nacional, esto no es así. La dificultad que supone trabajar con personas y la falta de formación en el área tal vez sean factores de importancia que dificulten, el abordaje humano en los tambos. Sin embargo, es necesario considerar, si en ocasiones no hablamos de esta temática en forma discursiva, sabiendo la importancia o pudiendo vislumbrar su impacto en los tambos, pero no habiendo profundizado o hecho carne el asunto. A lo largo, del camino, tome contacto con un concepto que me significó un importante aprendizaje, el “**Darse Cuenta**”. Estas palabras son herramientas muy utilizadas en la corriente psicológica Gestáltica, haciendo referencia al proceso humano de comprensión profunda o consciente de un hecho o de lo que se habla. En realidad me permitió “Darme Cuenta” que en no pocas ocasiones hablaba de cosas sin una real conciencia de lo que hablaba y que eso nos pasa permanentemente a las personas. Pude comprobar que es una realidad, y que no está ni bien ni mal, simplemente es así, es parte de la forma de estar de todos nosotros.

Dos factores quisiera mencionar a partir de lo expuesto: **el primero** es que en lo personal siento que para trabajar en “procesos de gestión humana” en los tambos es importante hacerlo con productores y técnicos que hayan hecho el “**Darse Cuenta**” de la importancia de las personas en sus vidas y en el andamiaje de las empresas. En Couching, se dice no vale el: “Couchame si puedes”, o sea, no es desde la resistencia, sino que hay mejores probabilidades de éxito desde la disponibilidad de las personas. **Lo segundo**, se refiere a nuestra función como técnicos en el proceso de desarrollo humano. En la práctica aprendí que nuestro

rol tiene que ver con ayudar, colaborar, facilitar, los procesos que apoyen el **Darse Cuenta** de los grupos humanos en sus formas de hacer o no hacer las cosas.

Debo decir, que entender el primer aspecto mencionado, me produjo una gran tranquilidad, verlo de esta manera me quitó el peso de tener que intentar convencer de la importancia del desarrollo humano en los tambos.

Por otra parte, considero necesario mencionar en este momento, que en mi experiencia, las empresas lecheras pueden lograr excelentes indicadores productivos y económicos a pesar de no trabajar en absoluto en el desarrollo y bienestar humano. En particular, según he experimentado, este enfoque, se asienta, o sustenta con frecuencia en aquellas realidades con disponibilidad de capital humano sin otras opciones laborales, proveniente de la inmigración o con características sociales de extrema necesidad. Sin embargo de lo que estamos hablando aquí, es de otra clase de enfoque productivo. Nos referimos a un enfoque que toma en cuenta la calidad de vida y desarrollo integral de las personas como concepto existencial o filosófico y también en la comprensión que es la base fundamental de un desarrollo sostenible y sustentable a largo plazo.

### **A + B = C no funciona en gestión humana**

Es frecuente que estemos acostumbrados a trabajar y vivir bajo normas bastante estáticas y con base matemática. O sea, esperamos que si hacemos esto más aquello otro podamos tener un resultado predecible acorde a lo que hicimos. Este esquema cartesiano de la realidad, es útil para determinadas situaciones, se cumple en determinados procesos, sin embargo no aplica a la gestión de personas. Los factores emocionales, tales como la tristeza, la angustia, la frustración, el miedo, la desesperanza, el enojo, la ira, etc, no son considerados en una fórmula matemática así como tampoco lo son los factores materiales, de interacción humana o el simple cansancio de una persona.

Lo que quiero transmitir aquí, es que los resultados en gestión de personas no son lineales, no es claro el camino, no es una suma de simples factores, no es un protocolo a aplicar, nos exige visualizar el proceso de una forma más amplia.

Tal vez, una de las experiencias más duras a ser superadas por las personas que nos preocupamos por el desarrollo humano, por los técnicos y productores que intentan brindarle al personal todo lo que pueden para su bienestar es la "**Decepción**". Me he dado cuenta al final, que "*es necesario aceptar*", que en ocasiones y a pesar de los esfuerzos, podemos tener un resultado no esperado, personas que no responden de una buena manera, que tienen una actitud o toman una decisión que nos desconcierta y decepciona. Es parte del juego, del misterio que supone trabajar con personas, de lo que no conocemos, del aspecto no lineal de la temática humana. El tema aquí, es que hacemos con esto? como manejamos la decepción, **acaso el hecho invalida el trabajo en gestión humana?**

Reflexionando sobre esta situación, me daba cuenta que tampoco es un proceso lineal la producción de leche. O sea, podemos hacer todas las tareas, todos los deberes y los resultados no ser los esperados en el tambo. **Porque debe ser distinto con las personas?**

Hacemos lo que hay que hacer y luego, hay que intentar soltar el resultado, porque este ya no depende de nosotros, tal vez esto sea lo que pretenden enseñarnos los procesos no lineales.

### **De formas de trabajo y nuestro rol**

Capital intelectual (CI) y capital emocional (CE) es una forma muy utilizada en la administración de empresas para describir dos aspectos claves y diferentes de la gestión de personas. Se cita incluso que el Capital Humano que posee una organización o empresa (Tambo) surge de multiplicar estos dos factores. O sea:  $CH = CI \times CE$ ; si tomamos esto como válido podríamos tener la siguiente situación:  $CH = 100 \times 0 = 0$ . Esto nos muestra la relevancia que tiene abordar aspectos humanos vinculados a los sentimientos y emociones de las personas. La consideración de la parte emocional es un importante cuello de botella en los procesos de gestión humana. Intentare profundizar este aspecto, un poco más adelante en este trabajo, quisiera en este momento detenerme en el aspecto del capital intelectual, formas de trabajo y nuestro rol al respecto.

La profesión veterinaria tiene un importante lugar en la construcción del capital intelectual,

-el saber y saber hacer,- de las personas que trabajan en los tambos (Ramos Rama, 2009). En este sentido, me resultó interesante conocer formas de capacitación y extensión en lechería, en particular destaco la pragmática y atractiva experiencia de la extensión de Nueva Zelanda ([www.dairynz.co.nz](http://www.dairynz.co.nz)) o Australia ([www.dairyaustralia.com.au](http://www.dairyaustralia.com.au)), así como experiencias como Dairy Work del Dr Tom Fuhrmann. Tomar contacto con diferentes estilos de extensión lo considero algo enriquecedor e importante a la hora de generar ideas y pensar alternativas para nuestra realidad productiva.

*"Curar vacas no tiene futuro"* es la frase que siempre utilizaba y utilizo cuando inicio los cursos para operarios. El viejo dicho, "prevenir es mejor que curar", es algo que se debe profundizar en los sistemas productivos. En particular el trabajo de años con vacas rengas, me permitió hacer carne y buscar desesperadamente un enfoque de medicina preventiva en las capacitaciones. Quiero conceptualizar, que la capacitación (con esta orientación) puede ser una herramienta poderosa de gestión humana y en particular un potente "Satisfactor" que ayude a mejorar la calidad de vida de las personas. En ese sentido, un enfoque preventivo y de bienestar animal lleva a la disminución o incluso en algunos sistemas a la desaparición del rodeo hospital. Todos sabemos lo que significa no tener un rodeo de vacas enfermas, no arrear estos animales, no tener que inyectar medicamentos, no tener que desviar la leche, etc.

El uso de protocolos ha sido una herramienta que se ha popularizado en los últimos años en los tambos, como apoyo a sistematizar, organizar y prevenir afecciones sanitarias. Un factor importante a tener en cuenta es como implementar estas ayudas de forma efectiva, como bajarlas a la "bota de goma", o sea que las personas hagan propios estos protocolos. En algunas oportunidades, me ha tocado vivir ambientes de estrés y malestar laboral de técnicos y equipos operativos de tambos generados por el esfuerzo de intentar aplicar y sostener protocolos a raja tabla. La protocolización de las tareas les estaba jugando una mala pasada generando conflictos y malestar en las personas. En ese sentido, deberíamos tener presente que las vacas, son animales con una increíble capacidad de adaptación y los procesos biológicos también tienen su flexibilidad. Lo que quiero decir, es que no aplicar al 100 % un protocolo no es algo de vida o muerte, y la flexibilidad y ca-

pacidad de ver el momento del equipo humano y sistema productivo es de mucho mayor valor en el resultado final del proceso. Tengamos en cuenta además, que muchos de los protocolos que nos llegan e intentamos aplicar sobre terneros, vaca en transición, etc, son creados por empresas multinacionales, que intentan sistematizar y protocolizar las tareas para sus realidades de producción. Y en este punto me refiero no solo al tipo de sistema productivo (Free Stall vs Pastoreo) sino a la características particulares que supone disponer de mano de obra inmigrante en estos sistemas productivos.

Sin embargo, esos protocolos, suelen ser una excelente guía de trabajo, pero someterla a discusión con el equipo operativo del tambo (quienes van a implementar realmente los procedimientos), analizar y llegar de común acuerdo a un protocolo propio, a lo que el sistema permite implementar o simplemente el equipo humano puede hacer en ese momento, son aspectos que ayudan a sanar situaciones y previenen conflictos (Ramos Rama, 2013).

En la formación del Capital Intelectual de los tambos, la figura de consultores o expertos externos es algo que me he encontrado a lo largo del camino en muchas oportunidades. En algunas experiencias, los sabores amargos o angustias de los equipos humanos de los tambos, luego de los cursos de capacitación o de la pasada de los consultores, son situaciones que me han hecho reflexionar. Siento la necesidad de decir, que deberíamos tener presente, que las situaciones evaluadas desde afuera parecen más fáciles, proponer hacer cosas es sencillo. Sin embargo, buscar los errores y decir que está mal y que hay que modificar es una experiencia que puede ser muy dura de vivir para las personas que trabajan en la diaria de los sistemas productivos. Cada tambo y grupo humano es un mundo y la realidad del sistema forma parte de una trama compleja. El estar atento a las formas de comunicación del consultor o de nosotros mismos como técnicos, al lugar desde donde se habla, al paraqué de lo que decimos, son aspectos de relevancia. Prestar atención, a que las cosas se transmitan con cuidado y respeto, de alguna manera proteger, cuidar, no exponer a las personas de nuestro equipo, no buscar chivos expiatorios son factores esenciales en los estados de ánimo y aspectos de cohesión humana.

En la práctica, el proceso de capacitación

en los tambos (Capital Intelectual), es una valiosa herramienta que nos ayuda a lograr buenos índices productivos y puede ser considerado un poderoso "Satisfactor" de NHF, cuando tiene un enfoque de medicina preventiva, promueve un ambiente de participación, da posibilidades de crear, no busca chivos expiatorios, genera oportunidades de mejora salarial y reconoce el saber de las personas.

En lo personal, la formación técnica o el trabajo sobre el aspecto intelectual, -saber y saber hacer,- de los operarios de los tambos es algo que me ha resultado relativamente sencillo. Aspectos innatos de capacidad de comunicación, profundo gusto por los procesos de extensión y la formación profesional con enfoque en Medicina Preventiva, me permitieron desarrollar cursos y hacer experiencias muy positivas a lo largo de los años.

Sin embargo, como mencionamos, el desafío no solamente está en estos aspectos sino y fundamentalmente en poder incursionar en esquemas de trabajo que nos permitan dar cabida a aspectos emocionales y del sentir de las personas (Capital Emocional).

La formación que yo experimenté en la carrera de Médico Veterinario fue nula, ni una materia, ni siquiera una charla en toda la carrera me había enfrentado al aspecto humano de los sistemas de producción. Comencé entonces un camino de autoformación, con la lectura de libros, realización de cursos y entrenamientos, y en definitiva buscando el enfoque de gestión humana que más se ajustara a mi forma de sentir e interpretar este trabajo. Un entendimiento o aprendizaje importante de este proceso fue darme cuenta, que las soluciones y respuestas a las dificultades de los grupos humanos están en el propio grupo humano, y que en definitiva ese es el material con el cual trabajar. O sea, las soluciones no van a venir de afuera, hay que descubrirlas, iluminarlas y cultivarlas en un proceso de grupo.

En este momento me parece importante recordar, que nuestro rol o la función que tendría un técnico en la gestión de equipos humanos puede ser entendida como la un Facilitador o Ayudador, de procesos grupales (Nisivoccia, 2011). Esto me parece un aspecto relevante y también de alguna manera liberador,

en el sentido de que no somos nosotros lo que vamos a traer la solución a los problemas del grupo, no tenemos que tener las respuestas.

Me gustaría en este punto intentar mencionar una serie de herramientas que considero de importancia y son en esencia las que dan la forma al trabajo en gestión de personas (integrando el aspecto emocional). Visualizarlas como herramientas propiamente dichas, me significó un proceso de "Darme Cuenta" de mucho tiempo, en el cual estoy y seguramente seguiré estando mientras siga trabajando en estos aspectos.

### Presencia

Si bien es un aspecto que me resulta difícil de explicar en forma escrita, me resultó bien trascendente comprender que en definitiva la principal herramienta con la que podemos contar es nuestra "**Presencia**". Nuestro ser y estar íntegros y disponibles para atender el proceso humano. A decir del autor Gustavo Nisivoccia (2011) para actuar en estos temas en las organizaciones "no basta con saber, tenemos que sumergirnos, nadar, sentir". También me resulta muy significativo tener en cuenta cómo define Edwin Nevis (2005) el concepto de "presencia" como la vivencia de los valores de tal manera que en el propio "ser y estar", el facilitador enseña al cliente. Estos aspectos, me confirmaban, mi sentimiento de incomodidad al estar frente a charlas motivacionales o al recibir pedidos de que diera una charla para estimular a las personas. De lo que estamos hablando cuando hablamos de gestión de equipos humanos es de otra cosa. Sin dejar de reconocer, la utilidad que puede tener una charla motivacional, por ejemplo para un equipo deportivo o en algunas situaciones puntuales. El concepto de "**Presencia**", me significó una ayuda para comprender el trabajo con las personas como un proceso, un desarrollo, una experiencia a vivir y en la que hay que estar disponible.

### El Enmarque

Una herramienta de gran importancia en la comprensión, entendimiento o ubicación de los grupos humanos es "**El Enmarque o Contrato**", o sea dejar bien claras desde el principio, las reglas de funcionamiento en el grupo humano o tambo. Lo que está permitido y lo que no está permitido, las normas de comportamiento,

lo que se espera de las personas y lo que las personas esperan, sienten y necesitan de su empleo. Disponer de tiempo para abordar este tema es importante y significa un primer paso clarificador, que da orden y ubicación a las personas y a nosotros mismos. Por otra parte, también marca una forma de hacer las cosas y de estilo de comunicación, en donde se habilita a la persona a expresarse, se tiene en cuenta lo que la persona está buscando, la lógica que tiene o persigue la persona a través de su trabajo. Es posible, que luego de un tiempo sea necesario volver sobre esas normas, traer nuevamente las reglas de funcionamiento y en ocasiones generar un nuevo Enmarque o Recontrato, según nuevas necesidades o cambios que se hayan producido.

Por otra parte, tener este espacio, de enmarcar claramente las normas de funcionamiento y las reglas de juego, es un factor importante si en algún momento se presenta la siempre desagradable tarea de despedir a alguien o no renovar el contrato de una persona. Tal vez, este sea uno de los aspectos bien relevantes en la gestión humana, porque claramente no todo es color de rosa y en la gestión de personas a nivel organizacional estas situaciones están sobre la mesa. Haber realizado los espacios de "Enmarque o Contrato" más la realización de evaluaciones de desempeño, sistemáticas, con devoluciones claras y concretas me fueron útiles, en esto de que la comunicación de despido o no renovación de contrato no sea una sorpresa, sino el desenlace de un proceso conversado y analizado en el tiempo. Debo confesar que en lo que me ha tocado vivir, estos momentos siempre me resultaron muy duros, de angustia e incluso nerviosismo. Sin embargo, una vez agotadas todas las instancias y habiendo llegado a una cuidada conclusión, de que la persona no se ajusta a las necesidades que estamos buscando, por las razones que sean, tomar y sostener la decisión de despedirla o no renovar el contrato es sanador y saludable para la organización, para todo el equipo humano, para la persona que toma la decisión y para la persona en cuestión. No asumir a cabalidad estos aspectos, por la dificultad que conllevan o por características asociadas al sistema, suelen ser un factor tóxico de importante impacto negativo tanto en organizaciones públicas como privadas.

### **Espacio Grupal**

Siempre trabajé a nivel de los tambos juntando

a las personas y formando un círculo, en el cual analizábamos la situación de las vacas rengas, guacheras, necesidades y diversos problemas de la diaria. Inconscientemente trabajaba y utilizaba formas que no fue hasta mucho tiempo después conceptualicé como los "factores terapéuticos del grupo" (Yalom y Leszcz, 2005). Me resulta interesante ser consciente de este aspecto, saber cuáles son esos factores y que el propio grupo puede actuar como factor beneficioso en sí mismo. Algunos de estos factores terapéuticos del grupo que mencionan estos autores son: El altruismo, El comportamiento imitativo, Transmitir información, Infundir Esperanza, Desarrollo de técnicas de socialización, La catarsis. Si nos detenemos brevemente a reflexionar en cada uno de los nombres de estos "factores terapéuticos", pienso no sea difícil poder visualizarlos en acción. Por ejemplo, "La catarsis" es un factor realmente necesario en todos nosotros. Tener un espacio enmarcado en el respeto y la confianza en donde poder compartir, lo que sentimos y nos está pasando sin miedo a las represalias es algo imprescindible a construir. Para esto, no es menor el diseño de trabajo en círculo, en donde todas las personas están a la misma distancia del centro siendo la horizontalidad entre la personas un factor de importancia para el trabajo en grupo con este enfoque.

No estamos hablando de terapia, ni tampoco es necesario ser psicólogo para poder contemplar estos aspectos. No es terapia, pero es terapéutico o sanador, tener espacios de confianza en donde hablar las cosas que nos pasan, nos duelen, nos preocupan.

En este momento, quisiera hacer presente un aspecto muy característico de los sistemas de producción de leche, que es frecuente y que siento puede ser útil para ayudarnos a visualizar mejor la importancia de lo que venimos hablando. Me refiero a la capacidad de generar sentimientos de "frustración". O sea, cuando las cosas no salen bien, cuando los indicadores de calidad de leche, guachera, vacas enfermas y en particular rengueras nos están pegando y pegando. En general asociados a un clima que no nos da tregua, unos barriales tremendos, cuando sentimos que el sistema o la realidad literalmente nos están pasando por arriba, no sabemos qué hacer, el cansancio es grande y el sentimiento de frustración campea en el equipo humano del tambo. Pienso que a todos los que estamos en lechería estos

momentos no nos son ajenos. En esta situación, no hace falta dar cursos y capacitaciones sobre manejos operativos de calidad de leche, guacheras, etc. La necesidad es otra, más que nunca se hace necesario poder hablar, comunicarnos y expresar lo que estamos viviendo y sintiendo. Sin embargo, hablamos de todo, menos de nosotros y lo que nos pasa, eso es como un volcán que va juntando su lava, las suposiciones, los juicios, las creencias, se hacen presentes con todo su poder destructivo y los grupos humanos se destrazan.

Habilitar un espacio en donde la gente pueda expresar su frustración, en donde se reflexione sobre la situación, se busquen consensos en cómo seguir avanzando, se evalúe lo que se puede hacer y lo que no se puede hacer, se expresen las necesidades, se disipen los miedos por los resultados y se despeje el ambiente de culpables o chivos expiatorios, es una catarsis necesaria y saludable para los vínculos humanos del sector lechero.

Comprender que todos los grupos, independientemente de los objetivos que tengan, si pasan suficiente tiempo juntos, atraviesan por lo que se llama el Proceso Universal de los grupos. El cual tiene fases (comienzo, medio, final) y estadios (orientación, conflicto y cohesión). Así como tomar contacto y hacer consciente los diferentes mecanismos o estilos que tenemos las personas para relacionarnos y estar (introyectos, proyección, deflexión, egotismo, etc) (Spangenberg, 2005), son conocimientos de la psicología gestáltica que me resultan de gran utilidad para el trabajo con los grupos humanos. En este sentido, habilitar y gestionar un **Espacio Grupal** en las organizaciones, en donde dar lugar a la expresión de las necesidades de las personas y tomar contacto con sus emociones, es un desafío maravilloso y una herramienta poderosa en gestión humana en la cual intento profundizar, me esfuerzo en entender y aprendo día a día.

### Escucha/Receptividad empática

La explicación de porqué tenemos dos orejas y una boca haciendo referencia a la importancia de escuchar antes de hablar, fue algo que conocí hace mucho tiempo. Sin embargo hace menos que tomé contacto con el concepto de la herramienta de la **"Escucha Empática"** o fui verdaderamente más consciente del

significado real de escuchar. En realidad algo que me desafió y desafía permanentemente es poder lograr la capacidad de tener una **"Receptividad Empática"** según describe hermosamente Marshall Rosenberg (2013). Empatía: vaciar la mente y escuchar con todo nuestro ser, escuchar los sentimientos y las necesidades de los demás. Aunque sea un listón muy alto de alcanzar, que a veces lo vea tan lejos de poder hacer absoluta realidad en mí, no impide que reconozca a esta herramienta como de gran trascendencia en la gestión humana y algo a buscar con insistencia.

### La pregunta

Otras de las cosas que estoy aprendiendo, es considerar como verdaderas herramientas de trabajo en gestión humana a **"Las Preguntas"**. Las preguntas son herramientas muy poderosas y el saber preguntar es un don que hay que desarrollar. En realidad es la base fundamental de la conocida técnica del "Couching". Hay una enorme posibilidad de preguntas y formas de preguntar que tienen una profunda capacidad de incursionar en lo humano. Las preguntas bien usadas pueden ser: como ventanas abiertas, invitaciones a participar, vías para llegar a la emoción y sentir, formas que nos conducen a sentirnos parte, claves para chequear y clarificar, para despejar dudas y miedos. Tanto el escuchar (receptividad empática) como el preguntar son bases fundamentales de una comunicación efectiva y de gran aporte en la calidad de vida de todas las personas.

Quisiera también decir en esto de la escucha y las preguntas, que en mi experiencia no hay que dar nada por obvio y que es importante chequear permanentemente con las personas de que se está hablando. Algo que para una persona puede ser obvio para otra no lo es y en muchas ocasiones ese es el "quid de la cuestión". El no estar atento a esto, en ocasiones nos encuentra en un diálogo de sordos, en donde se está hablando de lo mismo, pero no está claro para algunos y no es obvio para otros.

### Querer y no querer

Otros de los aprendizajes que fui tomando del camino, es entender que en todos los grupos humanos esta la ambivalencia, el quiero y no quiero de los procesos de cambio. Lo que en la Gestalt se denomina el **"Cambio- Resistencia"**



(Spangenberg, 2005). En realidad cambiar supone un gran esfuerzo y en esencia es moverse de una zona de confort, una zona conocida y de la cual uno tiene cierto control que nos brinda a su vez seguridad. Según este autor, es acompañando esa resistencia de los grupos humanos y no atacándola la forma en que se podría ir avanzando y lograr movimientos. Un concepto que llegó a mí en algún momento y comparto profundamente es el de **"honrar lo que hay"** en esto de que si el grupo, el tambo, la persona, llegó hasta hoy, hasta el presente, es que ha sido exitoso. No es destruyendo todo lo hecho, no es desconociendo ese camino, sino a partir de lo que hay, reconociendo, honrando lo que hay, es que se podrá avanzar hacia una mejora en bienestar. Me he convencido que esa es una forma digna y sana de ayudar a avanzar a las organizaciones.

Esto del Cambio-Resistencia, de los grupos me ha ayudado también con la frustración que en ocasiones siento con experiencias de trabajo en desarrollo humano. En realidad, me he dado cuenta, que son mis expectativas, de lo que quiero lograr o de lo que creo podemos avanzar en un determinado grupo lo que me juega una mala pasada. Es el grupo el que tiene el poder, el que manda, el que decide que hacer o lo que puede hacer en ese momento. He aprendido, o mejor dicho estoy aprendiendo, que lo que me parecía insignificante en muchas ocasiones fue importante para el grupo o para algunas de las personas del grupo. O lo que percibí como un fracaso o magro avance, al tiempo da sus frutos. Y también estoy aprendiendo, a aceptar con humildad mi incapacidad, mis limitaciones, a la hora de poder colaborar o ayudar a determinados grupos humanos.

### **De sabiduría de productores, encargados y técnicos**

Según lo que hemos estado hablando podemos decir, que uno de los "Satisfactores" más importantes a desarrollar es la construcción de un ambiente laboral sano y de confianza en donde las personas nos sintamos a gusto.

Seguramente sean muchos los factores que inciden o promueven un ambiente con estas características y algunos de los aspectos expresados en este artículo podrán ser considerados en ese sentido. Pero atreviéndome a incursionar en este asunto me es primordial recordar en este momento conceptos, actitudes y formas de tra-

bajo de encargados de tambos, técnicos y productores que las sentí muy coherentes en esto de la construcción de confianza, ambientes sanos y satisfacción de necesidades humanas.

"El cumpleaños de las personas es sagrado, las personas se sienten importantes, únicos en ese momento. Los tenemos planificados y les damos libres" *Ing Germán Pellaton*. "Las personas no necesariamente necesitan una respuesta inmediata a sus pedidos. Cuido mucho mis respuestas y siempre me tomo un segundo antes de contestar, digo Dejámelo Pensar" *Dr Tomas Cavanagh*. "A las personas hay que ubicarlas en donde se sientan cómodas y puedan desarrollarse mejor o donde tengan una cabeza de grupo que los guie" *Sr Gustavo Montero*. "Cada persona es individual, no todos son iguales y hay que tomar lo mejor de uno y del otro" *Dr Fabio Rubino*. "Predico con el ejemplo. Soy uno más en el equipo. Existe una sola forma de liderar estando ahí en las difíciles. Doy espacio para que me planteen lo que piensan y están necesitando. Damos incentivos asociados a las responsabilidades jerárquicas, a la producción y el precio recibido. Trabajos por fuera de las 8 hrs reciben pago extra." *Dr Daniel Laborde*. "Damos buenos salarios e incentivos, comodidades para vivir, hacemos reuniones mensuales por sector, tenemos un prevencionista laboral e intentamos formar equipo". *Sr Horacio Rodríguez*. "Yo les permito a mis muchachos juntar y vender todos los envases del tambo, con eso se reparten o hacemos grandes comilonas. Si logras un equipo no importa cuántas vacas te pongan, los fierros no son nada, la gente es todo. Los muchachos son todo, abrázalos, querélos, si los tratas mal que podes esperar a cambio ?." *Sr Rafael Tellechea*.

Idalberto Chiavenato (2008) en su hermoso libro "Gestión del Talento Humano" menciona la solución Ganar-Ganar de administración del capital humano. "Se comprobó que, si la organización pretende alcanzar sus objetivos por el mejor camino, entonces debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que también ellas alcancen sus objetivos individuales y para que ambas ganen. Se trata de una solución que requiere de la negociación, la participación y la sinergia de esfuerzos." Es interesante también la descripción que hace este autor sobre la visión de las personas por parte de las organizaciones. Las personas como recursos Vs Las personas como asociadas.

## De expectativas y decepciones

## Agradecimientos

Iniciar un proceso de gestión humana no significa hacer que las personas hagan lo que nosotros queremos, que de la noche a la mañana se solucionen los problemas de relacionamiento, que una especie de varita mágica nos de los logros que estamos buscando en la realización de las tareas de las personas. He llegado a la conclusión, que las expectativas de este tipo causan una gran desilusión en algunas personas, al tomar contacto con una realidad que no cumple con esas fantasías o ilusiones. En este artículo, he intentado transmitir que trabajar con las personas es acompañar y apoyar un proceso de desarrollo de grupo, de crecimientos personales, de darse cuentas, de construcción de confianza, de creación de ambientes sanos y saludables, de satisfacción de necesidades humanas. Trabajando durante años con vacas renegas, aprendí sobre el "poder de lo pequeño" al tomar contacto con la capacidad de destrucción que tenía una pequeñísima y aparentemente insignificante piedra. Tal vez, un factor clave para emprender el trabajo humano es aprender a ver y significar los pequeños detalles, los pequeños avances y logros de las personas y grupos, ser conscientes de lo que está sucediendo, poder ver y reconocer que esos pequeños procesos son nueva y buena novedad es algo tranquilizador y gratificante.

Doy las gracias a todos los trabajadores, encargados, productores y técnicos de tambo que me he cruzado a lo largo del camino, sus vidas y formas de encarar la diaria del trabajo siempre me revelaron enseñanzas. Agradezco al gran Rafael Tellechea, maravilloso manager de tambos (cubano-mexicano), por compartir su increíble sabiduría, por regalarme conocer y vivir sus equipos humanos, por brindarme su emoción y sensibilidad, por revelarme la valentía de ser uno mismo, por su amistad. Doy las gracias a Mabel Hopenhaym y Gustavo Nisivoccia por introducirme al mundo de la Gestalt, herramienta valiosa que enriquece mi vida.

### ***"No es un problema, no tiene solución"***

*El Capital Humano en los tambos no es un problema por lo tanto no tiene una solución. Podríamos ver al Capital Humano como una Experiencia a Ser Vivida y para la cual tenemos herramientas y algunos mapas de ayuda. Está en nosotros querer vivir la experiencia de la gestión y desarrollo humano. A mi forma de ver, es buena medicina para los tambos, medicina preventiva que favorece un desarrollo sano, con mayor equilibrio y calidad de vida.*

## Bibliografía

- INALE (2014). Encuesta lechera 2014 – Resultados preliminares. Información y Estudios Económicos.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. Ed Mc Graw Hill, 3era Ed.
- Max Neef, M;Elizalde, A;Hopenhayn, M. (1986). Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro
- Maslow, A, H. (1943). A Theory of Human Motivation Originally Published in Psychological Review, 50, 370-396.
- Nevis, E.C. citado por Stevenson, H. (2005). In OD Practitioner, Vol.37, N° 4.
- Nisivoccia, G. (2011). Quitando palos de la rueda. Gestalt aplicado al mundo de las organizaciones.
- Ramos Rama, JM. (2008). Gestión de recursos Humanos en Empresas Lecheras/ Una alternativa en la búsqueda de eficiencia laboral. Politécnica. Publicación periódica del Centro Politécnico del Cono Sur. N° 2 pp, 14-16.
- Ramos Rama, JM (2009). Interacciones entre sistemas de alta producción, desarrollo social y profesiones agrarias; disponible en [www.engormix.com](http://www.engormix.com) y [www.produccion-animal.com.ar](http://www.produccion-animal.com.ar).
- Ramos Rama, JM (2012). Integración de "Satisfactores" en sistemas de producción de leche comerciales. Trabajo presentado en el curso de Maestría ASSA, Facultad de Agronomía, Udelar; disponible en <http://www.spluy.com/>.
- Ramos Rama, JM (2013): El estilo propio en el tambo. 14 años premiando la Excelencia, Premio Mamyzin. Boehringer Ingelheim, Pg 60-62, Argentina.
- Ramos Rama, JM (2013): Construyendo equipos humanos en el tambo. 14 años premiando la Excelencia, Premio Mamyzin. Boehringer Ingelheim, Pg 62-64, Argentina.
- Rosenberg, M. (2013). Comunicación No Violenta. Un Lenguaje de Vida. Ed. granAldea.
- Spangenberg, A. (2005). Terapia Gestalt un camino de vuelta a casa. Ed. Purificación, Memoria Viva, 3era Ed.
- Yalom, I; Leszcz, M. (2005). The theory and practice of Group Psychotherapy. Basic Books, 3era Ed.

## Análisis nutricional y manejo de la alimentación en predios lecheros: ¿Hay oportunidades de mejoras?

Martín Aguerre<sup>1</sup> y Pablo Chilibroste<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Red Tecnológica Sectorial de Lechería, Montevideo Uruguay

<sup>2</sup> Departamento de Producción Animal y Pasturas, EEMAC, Facultad de Agronomía, UdelaR, Paysandú, Uruguay

\* [aguerremartin@gmail.com](mailto:aguerremartin@gmail.com)

### Introducción

En los últimos años, la producción de leche en el Uruguay ha tenido un fuerte incremento, la entrada de leche a plantas industrializadoras aumentó de 1137 a 2026 millones de litros (78%) entre los ejercicios 2000/2001 y 2015/2016 (DIEA, 2005; 2017). Este crecimiento se vió sustentado por una mayor productividad por hectárea ya que según la misma fuente la superficie total de tambos cayó en un 24%, pasando de 1000 mil hectáreas en 2000/2001 a 763 mil hectáreas en 2015/2016. Así, el crecimiento en la producción de leche se basó en un aumento

de la carga animal en los sistemas (+32%) y fundamentalmente en una mayor productividad por vaca masa (VM) que pasó de 3220 a 4768 L/VM/año (+48%) entre los ejercicios 2000/2001 y 2015/2016 (DIEA, 2005; 2017).

Con una cadena productiva netamente exportadora, los sistemas de producción lecheros de Uruguay deben ser competitivos internacionalmente y proyectarse en modelos productivos de bajo costo relativo. En este marco, la producción de pasturas (praderas perennes y verdeos), asociado a una buena utilización y eficiencia de transformación de la mate-