

**ROL DEL ASESOR VETERINARIO EN LOS RECURSOS HUMANOS***Dr. Carlos E. Lemaire Ratti.***Introducción**

El profesional Veterinario debe tener presente la relevancia de los Recursos Humanos en la ejecución de sus indicaciones o sugerencias para obtener un buen resultado y así aspirar a lograr las metas planteadas. Si bien nuestros servicios son contratados y remunerados por los dueños o gestores de las empresas agropecuarias, tenemos que ser conscientes que en la práctica, los encargados de la parte operativa (responsables de áreas u operarios en general) son los elementos claves que ejecutan nuestras indicaciones. EL momento y la forma en que les transmitamos las indicaciones, son factores fundamentales a la hora de lograr una buena receptividad de las personas.

En general, en nuestro medio, somos profesionales que mantenemos un relacionamiento muy estrecho con dueños, encargados u operarios de establecimientos. En gran medida, del grado de relación humana que logremos establecer dependerán los mayores o menores niveles de confianza que facilitaran o no, nuestra labor.

La profesión veterinaria dedicada a producción animal, transcurre a través del tiempo, por distintas etapas o experiencias que dependen del rubro, de la intensificación del sistema, de las características de los empresarios en demandar tecnologías y del perfil del profesional.

En primera instancia el veterinario desarrolla una tarea de asistencia técnica, ante llamados puntuales para actuar en situaciones de emergencia (cirugías, casos clínicos, certificaciones, etc). Es la etapa de inserción y adopción predial, clave para lograr una futura continuidad laboral en el establecimiento. Si tenemos éxito, nos volverán a llamar e incluso nos pueden pedir incursionar en otras áreas de la empresa.

En una siguiente etapa pasamos a ser considerados referentes profesionales, primero para áreas puntuales, para luego tener incidencia en aspectos más relevantes de la empresa.

Sin embargo, es necesario tener presente que nuestra formación curricular adolece de la formación en el manejo de los recursos humanos. En ese sentido, el profesional que aspire a incursionar en el rol de asesor, debe tomar conciencia de sus limitaciones y esforzarse en profundizar los vínculos entre los distintos actores de la actividad agropecuaria.

Debemos recordar, que los resultados son la suma de acciones ejecutadas por los operarios. Por tanto los conocimientos o iniciativas que aportemos van a depender de la adopción y el grado de involucramiento del personal que lo ejecuta.

Características a considerar:

Cualquiera sea la actividad que se desarrolle, la persona debe contar con ciertos VALORES que no solo definen su personalidad sino que considero facilitan su gestión y por ende jerarquizan su performance.

Destacaría los siguientes valores básicos (a estar presente en todos los niveles jerárquicos de la empresa): RESPONSABILIDAD (asumir sus actos); DISCIPLINA (hacer lo que hay que hacer); ACTITUD (disposición para realizar la tarea); COMPAÑERISMO (trabajo en equipo). Estos VALORES debieran ser considerados o evaluados antes que aquellas aptitudes inherentes a la función que deben desarrollar.

Las aptitudes que deben reunir los operarios para desarrollar sus funciones pueden resumirse en: IDONEIDAD (capacitación), VOCACION (gusto por lo que hace) y EXPERIENCIA (conocimiento del rubro). Estas aptitudes son importantes, pero insuficientes en ausencia de los VALORES enumerados anteriormente.

Los modelos productivos son procesos llevados a cabo por un conjunto de operarios que debieran actuar con un sentido de EQUIPO, en donde el COMPROMISO, la UNION, la LEALTAD, la GENEROSIDAD y la CAMARADERIA, cultivan el sentido de COMPAÑERISMO que requiere cualquier EQUIPO de trabajo. Por otra parte, es básico y necesario involucrar a todos los actores de la empresa y la ACTITUD que adoptemos de nuestra parte va a generar credibilidad y respeto para facilitar la tarea y facilitar la continuidad.

Las buenas relaciones en el EQUIPO, son claves en el trabajo. Por tanto todo lo que se haga en fomentar VINCULOS entre los integrantes va a repercutir favorablemente en el clima de trabajo

Otros aspectos de suma importancia para fortalecer el equipo, representan la INTEGRACION, la COORDINACION y la DELEGACION de roles, que contribuyen a la COMPLEMENTACION de las acciones, tan básicos para alcanzar los objetivos que la empresa se haya planteado.

Trabajar en definir sus OBJETIVOS, tendría que ser el primer trabajo que un empresario debiera realizar. Luego elaborar un PROYECTO a corto, mediano y largo plazo que permita lograr los OBJETIVOS buscados. Por otra parte, el establecer un ORGANIGRAMA ayuda a ver las necesidades e idoneidad del recurso humano disponible. Definir, ROLES y TAREAS de operarios, establecer METAS y rutinas de evaluación conjuntas que nos permitan consolidar el camino o en caso contrario rectificarlo, son parte sustanciales del trabajo.

Es importante considerar que las sugerencias o críticas en cualquier sentido tienen como finalidad, brindar APORTES, tanto para cambiar o modificar alguna acción



en todos los niveles de responsabilidad.

Tanto los encargados como los profesionales debemos esmerarnos en transmitir las indicaciones o cambios de una manera amigable y clara a quien ejecuta la tarea.

El fin económico de los empresarios agropecuarios es maximizar su ingreso (IK) y la Rentabilidad del capital invertido.

Para ello cuenta con medios (Tierra, Trabajo y Capital) combinados y puestos al servicio de determinado modelo productivo.

La Gestión que se realice de esos medios es tan importante que muchas veces es la determinante de muchos resultados económicos.-

No deberíamos subestimar, el valor y la trascendencia del recurso humano ya que son los que ejecutan los procesos productivos. La eficacia y la eficiencia de esos procesos pasan por las acciones de los operarios. Trabajar en relacionamientos y capacitación debiera de ser una tarea de acción continua, en los sistemas de alta intensificación.

Es bueno reconocer, que los operarios se planteen como objetivos, además de la mejor remuneración económica, obtener continuidad laboral, bienestar de él y su familia; así como posibilidades educativas para sus hijos. Lo mismo que ambicionamos para nosotros y nuestra familia, debemos respetar que aspiren y obtengan los operarios. En estos temas hay muchas mejoras que los dueños pueden ofrecer a los trabajadores. Algunas acciones, fuera de lo concerniente a las obligaciones remunerativas del empleador, son valoradas y reconocidas con gran respeto ante situaciones especiales del empleado o algún integrante del entorno familiar.

Por lo tanto la permanencia u involucramiento de los empleados en la mayor cantidad de ocasiones no depende del nivel remunerativo, sino además, de las condiciones, el ambiente y el trato que reciban del dueño como del grupo de trabajo. Una vez más, destaco la importancia de trabajar en el establecimiento de VINCULOS que contribuyan al buen relacionamiento del EQUIPO.

Remuneración

Si bien pueden ser muy diversos los arreglos económicos entre propietarios y trabajadores, en nuestras condiciones productivas se destacan básicamente dos formas:

1) Remuneración Fija: ajustándose a las normativas que dicta el MTSS, en cuanto a lo que corresponde a su categoría, ajustes y beneficios sociales; y **2) Remuneración Básica con bonificaciones**, este caso tiene distintas formas de cálculo, y lo que pretende es bonificar en función de resultados, en aquellas variables que se consideran con cierto impacto en los resultados físico-económicos. También, existen bonificaciones a responsables de área, como también en general, a todo el Equipo de Trabajo. Habría que intentar con esta forma de remunerar, lograr el involucramiento en torno a las metas y no en competidores por el ingreso. Cada predio deberá analizar en función de las características de la gente cual es la mejor manera de pactar la remuneración de sus empleados.- La forma de remunerar y la forma de

cálculo, debe quedar acordada de manera mutua por las partes. Si no existe ese mutuo acuerdo, parece más sencillo y menos conflictiva, la remuneración fija.-

Relato de experiencias

Seguidamente, a manera de ejemplo, detallare, dos experiencias de trabajo en el área de los Recursos Humanos que he contribuido a gestar a solicitud de los dueños.

Primera experiencia: representa una situación de un emprendimiento lechero en donde sus dueños, tienen como objetivo primordial la mejora de su calidad de vida. Para ellos la empresa, debe brindarle los recursos financieros para desarrollar y concretar sus aspiraciones personales y familiares. La empresa al servicio de los dueños, pero los dueños optando por la decisión de delegar en personas aptas para ocupar funciones relevantes en el modelo productivo y aspirando lograr el mejor resultado económico, manejando indicadores que le permitan ir monitoreando la evolución del proyecto.

Tiene un responsable administrativo, que lleva la gestión económica-financiera y se responsabiliza de efectuar los pagos previamente autorizados por el dueño. Existe **un Encargado General**, el cual tiene todo el personal bajo su responsabilidad y recibe órdenes de los dueños, e indicaciones de los Asesores. Esta persona, tiene como cometido hacer efectivo a través de los empleados o servicios tercerizados, todo el funcionamiento operativo del establecimiento, de acuerdo al proyecto previamente elaborado por los dueños y sus asesores. Tiene autorizado realizar compras y proveer insumos a los responsables de área o los servicios tercerizados. Debe acercar los recibos o boletas que avalen las compras a los dueños para que estos autoricen el pago al responsable Administrativo.

En segundo orden, **existen cuatro encargados de área:** **a) Manejo del ordeño; b) Manejo del pastoreo y reproducción; c) parto, cría y recría 1 y d) alimentación, recría2 y reproducción en ellas.** Cada responsable área desarrolla y ejecuta con apoyo de otros empleados a su orden las tareas inherentes a cada una de ellas.-

Todo el equipo recibe bonificación por producción de leche, a su vez cada área recibe además bonificación específica en función de lo que le compete a cada uno (Rec. Bacteriano, CCSS, intervalo parto concepción, terneros vivos al parto, terneros vivos al destete, terneros vivos a recría 1, preñez al 1 o 2 servicios en vaquillonas, etc).

Se dedica mucho tiempo de asesor en coordinación y desarrollo de vínculos entre el equipo de trabajo, además de las indicaciones técnicas que se demanden. Se pretende fomentar el involucramiento de todos los actores en la ejecución. También se posibilita la mejora en capacitación de acuerdo a la función que cada uno desarrolla

Se promueven o se acompañan aquellas cesiones de camaradería que se generan dentro del personal, haciendo el esfuerzo para que todos puedan compartirla sin afectar el trabajo.

A modo de balance: El encargado lleva más de 30 años



en el establecimiento, los encargados de sección, tienen más de 10 años en la función.

Segunda experiencia: representa una situación común dentro de la realidad agropecuaria que tiene que ver con la renovación generacional, que tanto cuesta en la mayoría de los establecimientos agropecuarios y que muchas veces terminan en conflictos o deserciones de los hijos por no verse colmadas sus aspiraciones de concreción de futuro, optando por probar en otros ámbitos a veces en calidad de empleados en establecimientos del mismo rubro por no haber podido compatibilizar caracteres o acuerdos de roles que deban desarrollar.

Los dueños del establecimiento, en el año 2008, como consecuencia de una situación que se iba agravando cada vez más, producto de aspiraciones o exigencias del hijo, que reclamaba tener un rol diferente y solicitaba se le permitiera seguir desarrollando la actividad como titular de la empresa, habían decidido liquidar la actividad, sanear las deudas y el resto distribuirlo entre los 4 hijos (1 varón y 3 mujeres) y arrendar el campo como fuente de ingreso, ya que es un área con excelente capacidad agrícola.

Cabe acotar que la empresa tiene una escala considerable para la explotación lechera (620 has) con muy buenas estructuras y maquinaria necesaria, además de una buena situación financiera y patrimonial.

Por otro lado, la coyuntura interna y externa venía revirtiéndose y hacia pensar en un buen momento para el desarrollo de la actividad y hacer planteos que podían contemplar determinadas obligaciones financieras.

Ante la consulta: de que otra manera se podía manejar la empresa sin la presencia del hijo, otorgándole a este una cuota parte del campo en arrendamiento y el capital móvil que le correspondiera.

Lo primero que considere necesario, fue una reunión con toda la familia, para conocer sus puntos de vista y las aspiraciones de cada uno. Las hijas no participaban en ningún orden en la empresa, aunque a dos de ellas les era necesario recibir algún aporte para atender necesidades de sus respectivas familias, solo los comentarios muchas veces contradictorios de las partes en conflicto (padres e hijo) y que iba deteriorando las relaciones familiares.

Como resultado de esa reunión y ante consultas previas a los interesados sobre determinadas condiciones, planteé la siguiente modalidad de trabajo.

Los dueños recibirán mensualmente, el valor de una renta pactada y otorgarían los bienes móviles a los 4 hijos bajo la forma de una sociedad agropecuaria, sin la posibilidad

de liquidación, salvo el mutuo acuerdo con los padres. Además, se harían cargo del pasivo existente, con el producido de la explotación de la futura sociedad. Considere básico, determinar de inicio **un organigrama de gestión con claras definiciones de roles y funciones, con reuniones periódicas (mensual) del directorio (4 socios)** y yo que oficiaba de coordinador y a veces evacuando o explicando algunas situaciones. Énfasis en el compromiso mutuo de asistir y evacuar todas las dudas que se generaran, como también la toma de decisiones que fueran variantes del proyecto original. Es el órgano decisor y donde se rinden los informes.

Los roles, quedaron de la siguiente manera: **un encargado general** (el hijo, con buenas condiciones de manejo de las variables de producción del rubro lechero), ejecuta y toma las decisiones dentro del plan, tiene todo el personal a cargo, y la obligación de presentar informe ante el directorio. Recibe remuneración fija mensual acorde a la función y una bonificación basada en el resultado económico con variantes en aspectos físicos y reproductivos. La remuneración fue decidida en directiva de socios.-

Una de las hijas, lleva a cabo la gestión económica-financiera, realiza los pagos y ciertas compras a pedido del encargado, recibe una remuneración mensual de acuerdo a su función, resuelta por el directorio.

Otra de las hijas, lleva los registros informatizados del ganado, los controles lecheros, los pesajes, la trazabilidad y oficia de secretaria, en la reunión del directorio, llevando el acta correspondiente. También recibe remuneración fija mensual resuelta de la misma forma.

La cuarta persona (hija) no participa en el organigrama ejecutor por desplegar su actividad profesional. Concorre como todas a las reuniones mensuales de los socios.

Una vez cerrada la gestión anual, se decide el destino de los excedentes: pago de deudas, inversiones, fondos financieros y retiros (igualitarios en caso de hacerse).

Esta modalidad lleva 4 años de existencia, con un claro cambio positivo en cuanto a resultados económico-financieros, patrimoniales, retiros de los socios, pero fundamentalmente una restauración de las relaciones familiares muy deterioradas en la anterior etapa.

Un claro ejemplo de la importancia del trabajo en el manejo de las relaciones humanas y como reforzando ciertos vínculos y obligaciones, con responsabilidad, compromiso, disciplina, unión, pero fundamentalmente con una clara dedición de roles se aclaran muchas situaciones y se logran contemplar con los mismos recursos las aspiraciones de las personas.