



EL RECURSO HUMANO EN LA EXPLOTACIÓN TAMBERA

Oscar Garnero DVM

Cátedra de Producción de Bovinos de Leche, Facultad de Ciencias Veterinarias UNL

Los cambios en el mundo moderno

Podemos comprobar diariamente los constantes y vertiginosos cambios en todos los niveles

En general cambios sin amortiguadores de impacto.

Hasta no hace mucho tiempo, el HÁBITO, era sinónimo de SEGURIDAD.

Hoy lo HABITUAL suele no ser SEGURO

Hoy SEGURIDAD es sinónimo de CAPACIDAD de ADAPTACIÓN

En cierta medida la EXPERIENCIA en algunos casos cae en la OBSOLESCENCIA

Consecuencia: Algunos productores, el personal rural y los profesionales quedaron en muchos casos descolocados, definiéndose dos perfiles de empresas:

En subsistencia

Competitivas

Los cambios en los recursos humanos

1. El propietario/gerente
2. El personal administrativo
3. El personal operativo
4. Los servicios profesionales

En general se agranda la brecha entre la calidad demandada y la calidad ofrecida.

El propietario/gerente

Muchos de los planes fracasan porque el propietario/gerente no quiere desempeñar su rol o no tiene la habilidad para hacerlo.

El nivel gerencial está fallando porque la mayoría de los gerentes prefiere lidiar con los costos en alza y/o los precios en baja antes que con su gente.

Saber cómo manejar a la gente es la parte más importante de la tarea de un gerente y lo que los gerentes más desconocen.

EL PROPIETARIO/GERENTE COMO LÍDER Y ENTRENADOR

“Por encima de todo.....los buenos líderes son ABIERTOS, recorren su organización para tomar CONTACTO con el PERSONAL.....

Se trata de seres humanos VIENDO y ACEPTANDO cosas a través de un proceso interactivo, constante, dirigido y sobre todo consensuado.

Los profesionales

Veterinarios, Ings. Agrónomos, Nutricionistas, Contadores.

En general prestan servicios especializados y

profesionalizados que ayudan en la áreas donde los propietarios/gerentes necesitan conocimientos e información

Forman parte de la empresa, por lo tanto deben conocer sus objetivos, asumir sus responsabilidades dentro del organigrama preestablecido y lograr la motivación necesaria.

Existen dos figuras:

* CONSULTOR INTERNO: Debe conocer perfectamente el sistema, es responsable de la conducción técnica, y debe colaborar activamente en el planeamiento de la empresa.

* CONSULTOR EXTERNO: Es requerido para la resolución de problemas puntuales.

En ambos casos deben demostrar ACTITUD para el trabajo en equipo y APTITUD para responder a las necesidades del plan.

Los profesionales no son responsables de la toma de decisiones, esa función le compete al propietario/gerente

El personal administrativo y operativo

Muchos propietarios/gerentes opinan con frecuencia que el personal representa el GRAN PROBLEMA de la empresa.

Es común escuchar estas expresiones:

- No se consigue gente
- No están capacitados
- No los podemos dejar solos
- Los buenos, cuando aprenden se van

Muchas veces el problema no está sólo en ellos:

- En que condiciones trabajan ?
- Cuántas horas trabajan ?
- En que condiciones viven ?
- Su retribución es justa ?
- Conocemos sus objetivos personales ?
- Conocen ellos los objetivos de la empresa ?
- Que ocurre cuando el personal no conoce los objetivos de la empresa? MUCHAS VECES BAJAN LOS BRAZOS

Términos importantes en la administración del personal

EMPATÍA: Participación afectiva, por lo común emotiva, de un sujeto en una realidad ajena. Capacidad del individuo para comprender las emociones ajenas, a través de un proceso de identificación con el otro.

ENCOMIAR: Alabar con encarecimiento a una persona o cosa, Ponderar, Ensalsar, Elogiar.

MOTIVAR: Dar motivo o causa para algo.

CONFIANZA: Esperanza firme que se tiene de una persona o cosa.

HONESTIDAD: Decencia, Decoro, Razonabilidad, Justicia, Incapacidad para engañar, estafar, etc.



DISCIPLINA: Conjunto de normas para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de un cuerpo. Sujeción a las conductas, normas y leyes.

META: Standard mínimo a lograr. Obligación. Fin al que tiende una persona.

GANAR/GANAR: Juego en el que las partes ganan en contraposición al modelo de GANAR/PERDER, donde uno gana lo que pierde el otro

Tareas de un propietario/ gerente, orientado a las personas

- Entender que las necesidades de cada persona difieren
- Reconocer el trabajo bien hecho
- Diseñar tareas desafiantes
- Involucrar al personal en las metas a alcanzar
- Promover la interacción social
- Implementar programas de entrenamiento previo y de reentrenamiento periódicos
- Mejorar continuamente las condiciones de trabajo
- Implementar títulos para las tareas con buena imagen
- Favorecer las promociones dentro de la empresa
- Evaluar los rendimientos
- Pagar un buen salario básico
- Implementar incentivos por rendimiento

Algunas lecciones para empresarios líderes

- 1- Ser responsable a veces implica molestar a su gente.
- 2- El día que su personal no le traiga más problemas, o han perdido su confianza en que Ud. puede ayudarlos, o han concluido que a Ud. no le importa. Fin de su liderazgo.
- 3- No se deje llevar solo por los expertos o elitistas. Los expertos suelen tener más datos que juicios. Los elitistas tienden a estar esquematizados y lejos del contacto con el mundo.
- 4- No tema enfrentar a los profesionales aún dentro de su propio campo de juego.
- 5- Nunca reniegue de los detalles. Cuando la mente de todos está distraída, el líder debe estar doblemente despierto.
- 6- Nunca se sabe hasta donde se puede llegar hasta que no se hace la prueba.
- 7- Siempre mire lo que pasa debajo de la superficie. Y no deje de hacerlo sólo porque no le agrada lo que encuentra.

Algunas de las premisas del trabajo industrial desarrolladas por Taylor (1911) en su obra "Principios de la dirección científica" pueden adaptarse al ámbito agropecuario

Primero: Conozca Ud. la tarea. Logre que las tareas se desarrollen en un orden y con método, evitando en lo posible el método intuitivo.

Segundo: Seleccione, adiestre, enseñe al empleado a realizar sus tareas específicas, evite que él elija la tarea.

Tercero: Coopere con su empleado para que la tarea se desarrolle de acuerdo con lo que se ha estipulado.

Cuarto: Comparta responsabilidades, no asuma que

siempre la culpa la tiene el otro.

Según Taylor y Gilbert, no hay mayor despilfarro que el que tiene su origen en movimientos innecesarios, mal orientados e ineficaces. Estos despilfarros culpa de una actividad chapucera, mal dirigida e ineficiente, son menos tangibles y poco apreciados.

Algunas claves del liderazgo

- Ser racional analítico y autocrítico
- Saber escuchar y hacerse escuchar
- Tener visión y anticipación
- Cumplir con los compromisos
- Coherencia entre el decir y el hacer
- Mantener mentalidad positiva
- Superar la resistencia al cambio
- Aprender a aprender

Formación de equipo a partir del líder

Un líder tiene que ser creíble y confiable.

Debe motivar, liderar y comunicar.

Un buen líder está en el detalle del detalle.

Es el que mantiene la calma, cuando todos la pierden.

Un jefe ve lo que tiene delante de sus narices. En cambio un líder ve más allá.

Tiene clara la misión de cada subalterno.

Asume que el nosotros esta siempre por encima del yo.

Teoría de Herzberg sobre las fuentes de satisfacción y disgusto en el puesto de trabajo

Factores de disgusto:

Políticas y procedimientos administrativos

Supervisión exagerada

Relaciones interpersonales

Salarios e incentivos

Condiciones de trabajo

Factores de higiene o mantenimiento

Factores de Satisfacción:

Logros, alcance de metas

Reconocimiento

Responsabilidad

El propio trabajo

Avances

Factores que ayuden a la motivación

Estilos de manejo de personal, el control versus la responsabilidad

	TRADICIONAL	COMPROMISO
PAPEL DEL EMPLEADO:	Recibir órdenes y hacer su trabajo	Hacer preguntas criticar el sistema
MECANISMO PARA LA REALIZACION	Hacer el trabajo correcto	Exceder las expectativas
ENFASIS:	Medios y las tareas	Términos de cumplimiento
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	Supervisor responsable, poco cumplimiento	Todos responsables, esencial el entrenamiento
TEMOR MAYOR	Disgustar al jefe	No lograr la performance esperada
ESTRUCTURA	Burocrática y adversaria	De equipo profesional-Floja
RESPONSABILIDAD DEL EMPLEADO	Desmotivación	Motivación
PRODUCTIVIDAD	Mejor promedio	Notable cuando es exitoso



Estabilidad y permanencia en el trabajo

Un empleado productivo es un empleado satisfecho y feliz porque se siente:

- Recompensado
- Desarrollado
- Su trabajo tiene significado

Según Covey, la satisfacción personal en el trabajo significa:

- vivir
- amar
- aprender
- dejar un legado