

LA IMPORTANCIA DEL VÍNCULO CON EL PERSONAL

Carlos Peñafort*. 2012. La Nación, Sec. 5ª Campo, Bs. As., 28.01.12:6.

*Méd. Vet, JTP Cátedra Prod. Bovina de Carne, FAyV UNRC; CREA.

www.produccion-animal.com.ar

Volver a: [Empresa Agropecuaria](#)

INTRODUCCIÓN

El verdadero corazón de las empresas, su motor de crecimiento, está dado por la formación de equipos de trabajo cuyos intereses trasciendan los personales en pos de un objetivo común y una visión consensuada

La conformación de un equipo de trabajo capacitado y motivado es clave para alcanzar los objetivos de la empresa.

"Cuando, en una reunión de amigos, un productor plantea sus dificultades para conseguir un puestero que esté dispuesto a quedarse en el campo todo el año, día y noche, para revisar en los momentos clave su rodeo, es momento de cuestionarse seriamente aspectos que van más allá de lo estrictamente económico, para pensar en el tipo y la calidad de relación que él está ofreciendo", dijo Carlos Peñafort, técnico del movimiento CREA con 18 años de experiencia en la capacitación de personal de empresas agropecuarias.

Durante una jornada de actualización técnica organizada por los CREA de la región Córdoba Norte Peñafort, en las últimas décadas las empresas agropecuarias argentinas experimentaron un proceso de cambio tecnológico que las llevó a ganar eficiencia y competitividad. Sin embargo, la brecha existente entre la capacitación que recibieron los empresarios y la de quienes ejecutan las tareas en el campo -en particular en la ganadería- es cada vez más amplia.

La innovación continua obliga al empresario a repensar la relación entre él y su personal, entendiendo a la empresa como un todo y no simplemente como una organización productora de bienes y servicios. "La capacitación es un insumo básico y ha venido para quedarse; sin embargo, el desafío va más allá de la adopción de tecnología y se vincula con los cambios en la estructura organizacional de cada empresa y con el desarrollo de las personas que la integran", apuntó el técnico.

La nueva empresa agropecuaria -sostuvo Peñafort- comprende un ámbito mayor que el de la producción de granos, carnes o productos con valor agregado, para transformarse en un espacio que configura lo social y organiza la vida de la gente; mientras que el trabajo ha dejado de ser sólo un contrato económico, para transformarse en un mecanismo de validación social, de aceptación por parte de la sociedad de lo que una persona es capaz de hacer. Y es momento de que el campo comience a incorporar ciertas prácticas que vayan en ese sentido.

COMUNICACIÓN Y PARADIGMAS

Según Peñafort, "para adaptarse a los cambios y no quedar al margen de los negocios, es necesario poner en marcha un esquema de capacitación permanente. Especialmente, en las empresas ganaderas", apuntó.

Un proceso de capacitación eficiente debería hacer hincapié en aspectos clave como la motivación y la comunicación, más allá de la instrucción de las actividades específicas en el campo.

"El verdadero corazón de las empresas, su motor de crecimiento -dijo Peñafort- está dado por la formación de equipos de trabajo cuyos intereses trasciendan los personales en pos de un objetivo común, con metas claras y una visión consensuada. Y esto se logra con cambios de paradigmas respecto de las estructuras tradicionales de las organizaciones y, sobre todo, con cambios de actitud de los empresarios y de los mandos intermedios, si los hubiera".

Agregó que "cuando una empresa decide capacitar a su personal, debe entender que se trata de un proceso mucho más complejo que el dictado de un simple curso. El modo de entender la capacitación en las empresas modernas dista mucho de los parámetros convencionales. Ya no basta con instruir acerca de las tareas puntuales que atañen a los trabajadores, con dictar un curso sobre el trabajo en la manga o la regulación de una sembradora, por ejemplo, ya que para ello sólo alcanzaría con buscar un especialista en cada materia".

"Nos hemos dado cuenta de que la instrucción es sólo un aspecto de la capacitación. Desde una visión más amplia, la capacitación debe ir acompañada de una motivación permanente e involucra el desarrollo de las personas que intervienen en ese proceso", señaló Peñafort. "Y la motivación no se administra en pastillas como un complemento energético ni tampoco se relaciona únicamente con los incentivos monetarios, sino que se deben crear ámbitos especiales para generarla, comenzando por el propio convencimiento de que se están haciendo las cosas bien, para el bien de uno, de la empresa y de las personas que la componen".

El desafío de articular los cambios pertinentes y de motivar al personal comienza desde la dirección, porque responde básicamente a las actuales estructuras de mando piramidales con las que se manejan las empresas agropecuarias. "Tenemos que asumir un modo de trabajar en red o en equipo, distinto del esquema verticalista tradicional", indicó Peñafort, aceptando que los conocimientos y la información pueden circular desde abajo hacia arriba, así como hay sugerencias que provienen tanto del personal como de los mandos que forman parte de la toma de decisiones.

"No es lo mismo atravesar la peor seca para una empresa cuyo personal tiene puesta la camiseta, que con personas que sólo concurren a trabajar para cobrar su salario", concluyó Peñafort.

CLAVES PARA LA MOTIVACIÓN

Algunas recomendaciones para mantener al personal motivado son las siguientes: bonificaciones según la eficiencia medidas siempre en la misma escala; revisar que las condiciones edilicias y ver que las necesidades básicas del empleado estén resueltas; reconocimiento verbal y público de las acciones bien hechas, reconocer el trabajo de cada uno significa valorar a la persona por el esfuerzo realizado; capacitación: promover el desarrollo personal de cada miembro de la empresa genera un círculo virtuoso que mejora el logro de los objetivos globales, incluso a riesgo de que algunas personas puedan ser superadas en conocimiento..

EL ARTE DE REPRENDER A UN EMPLEADO

Ing. Agr. Oscar Ferrari*. 2012. La Nación, Sec. 5ª Campo, Bs. As., 28.01.12:6.

*Director de Difusión Ganadera.

Fallas recurrentes en la tarea desempeñada por el personal pueden ocasionar una confrontación con el empleador que a veces llega a provocar desánimo o la intención de abandonar la actividad por parte de éste. Se mencionan una serie de consejos para realizar reprimendas sin llegar a consecuencias extremas.

Hay que controlar la ira. Una emoción tal no hace más que provocar la misma reacción por parte del empleado. El subordinado tiende a defenderse, lo que a veces le impide escuchar aquello sobre lo que se le llama la atención.

Cuando el patrón pierde el control de sí mismo, los empleados comienzan a perderle el respeto, ya que quien levanta la voz en una discusión puede estar apelando a ese recurso para tapan las explicaciones de la otra persona.

Nunca se debe insultar. El personal de campo tiene otra idiosincrasia que la que rige en los centros urbanos, donde un insulto se ha transformado en un saludo o en una palabra cariñosa. Dirigido a un peón rural puede derivar en un grave enfrentamiento que desvía la atención del punto principal.

El enfrentamiento debe realizarse de inmediato. En ocasiones, existe temor por parte del empresario que, al no vivir en el establecimiento, si llama la atención al personal jerárquico, éste pueda irse o permanecer en su puesto sin realizar las tareas encomendadas, perjudicando el normal funcionamiento de la empresa.

Hable, discuta y resuelva el problema antes que la falla pueda repetirse. Postergando el llamado de atención, se corre el riesgo que la situación empeore.

El enfrentamiento debe ser en privado. Nunca reprenda a un empleado en público. Algunos creen equivocadamente que corrigiendo a alguien delante de un grupo no van a tener que reconvenirlos a todos. Cuando un miembro del personal recibe una reprimenda frente a otros, el grupo de compañeros no la entiende como un ataque contra el individuo sino contra el grupo, y se transforma en una discusión desigual.

Pero puede pasar la situación contraria, por ejemplo, que alguien del personal considere que el capataz no los representa y se le pierde el respeto, o que alguno analice la posibilidad de reemplazarlo ante el debilitamiento de la autoridad, lo que puede provocar una serie de situaciones desagradables y enojosas. Reflexione, entonces, acerca del sitio y el momento oportuno de la reprimenda.

Deben utilizarse datos confiables y comprobables. Es importante apoyar sus reclamos con datos específicos del desempeño desde el punto de vista de la cantidad, la calidad, la oportunidad y el costo. En ese caso el patrón puede concentrarse en el desempeño más que en la personalidad, evitando así herir susceptibilidades.

Ante la rotura de algún elemento, para evitar una posible sucesión de "dimes y diretes", es necesario hablar por separado con las partes involucradas y evitar el intercambio de opiniones inconducentes. Una vez aclarada la situación, hay que volver a hablar con el responsable del mal funcionamiento y/o mantenimiento del implemento, y tomar las medidas que se consideren pertinentes.

Es importante proporcionar reorientación. Si usted menciona el comportamiento indeseable y no orienta al empleado reforzando la acción que desea, echa a perder el propósito de la reprimenda; simplemente, castiga al empleado, sin corregir sus actuaciones.

Es necesario hablar con claridad. No realice, por ningún motivo, un elogio y una reprimenda al mismo tiempo, ya que puede crear confusión. Hablar con el personal no es una pérdida de tiempo, pero es necesario hablar el mismo idioma. Si usted es profesional, exponga su explicación con términos claros. Escuche las explicaciones; pero si las juzga equivocadas, délo a conocer de inmediato. No permita, por evitar un motivo más de discusión, que se realicen en el establecimiento prácticas equivocadas que lo van a perjudicar o que serán difíciles de erradicar una vez adoptadas.

Volver a: [Empresa Agropecuaria](#)