Gestión de Recursos Humanos en Empresas Lecheras

"Una alternativa, en la búsqueda de la eficiencia laboral"

Juan Manuel Ramos Rama
Médico Veterinario, Profesión Liberal.
juanmarr@adinet.com.uy

Los cambios tecnológicos sufridos por el sector lácteo han generado un crecimiento exponencial de la producción lechera y significan una verdadera revolución del concepto del tambo. La lechería moderna es una las empresas agropecuarias más dinámicas y exigentes de la actualidad y supone un desafío permanente para técnicos, productores y personal de tambos los cuales cada día deben manejar una mayor fuente de información y conocimientos técnicos para lograr una mayor eficiencia y rentabilidad del sistema. Por otra parte, es sabido que la producción de leche no sabe de feriados, paros o inclemencias del tiempo, siempre hay que estar, siempre hay que ordeñar, lo que supone un gran esfuerzo físico de todos los actores que debe ser tenido en cuenta a la hora de analizar la empresa. Trabajar en sistemas de alta producción de leche, exige -como en ningún otro sistema productivo- compromiso laboral, constancia, sacrificio y superación permanente, lo que lleva al concepto general de que trabajar en un "Tambo Moderno" no es para cualquiera.

Se debe tener presente que la "*rutina laboral"* es uno de los riesgos más importantes que tiene la producción lechera, tal vez una razón poderosa en el desanimo de la gente y uno de los factores negativos de importancia a la hora de valorar el trabajo del tambo por la gente joven. Es frecuente encontrar personas que hace años realizan la misma tarea: mañana y tarde ordeñan, detectan celos, o crían terneros, esta rutina es agobiadora, desalienta, aburre e impacta negativamente en la eficiencia laboral y calidad de vida de las personas. "*No encuentro personal para el tambo*" o "*la gente no sirve para este trabajo*" son a menudo problemas planteados por los propietarios de establecimientos, como una de las grandes trabas actuales para el desarrollo de los predios de alta producción. Sin embargo, estos mismos inconvenientes han sido planteados históricamente en el sector lechero*;* "Tal vez no eran verdad antes y tampoco lo son ahora?".

En términos generales el sistema productivo lechero se suele analizar teniendo en cuenta indicadores reproductivos, sanitarios, agrícolas, financieros o de rentabilidad, pero raramente se tiene en cuenta al factor humano del establecimiento. Deberíamos tener presente que la mayor parte de la tareas del tambo son manejadas por el personal y en ocasiones una misma persona desarrolla varias actividades. En realidad cientos de decisiones se toman a diario al "pie de la vaca" y la gran mayoría de ellas son tomadas por la gente. Podríamos preguntarnos entonces: que seguridad tenemos de que esas decisiones sean las correctas para la salud de nuestras vacas?, o mas importante aún, para la rentabilidad de la empresa? Cuanto hemos trabajado en entrenar a las personas? Sabe el personal lo que hay que hacer? Sabe de los objetivos del tambo? Cuanto valoramos su trabajo? Es nuestra empresa un equipo de trabajo?

La gestión de los Recursos Humanos y Sistematización de las actividades de los tambos son factores determinantes para enfrentar con éxito las nuevas exigencias de la lechería.

Desde este punto de vista, el personal es el activo más valioso que tiene un establecimiento lechero y las vacas simples unidades de producción. En realidad obtener buenas vacas es relativamente sencillo pero construir personas para trabajar en un tambo es infinitamente más oneroso y complicado. La "Gestión de los Recursos Humanos" implica entre otras cosas la creación de un ambiente de eficiencia laboral en donde hacer lo correcto y dar lo mejor de uno da satisfacción, reconocimiento laboral e incluso beneficios económicos.

Todas las tareas de un establecimiento lechero están interconectadas y dependen unas de otras. Es necesario que todos los integrantes de la empresa entiendan su dependencia laboral de los compañeros, que comprendan que los resultados de su trabajo e incluso la comodidad laboral dependen de que cada uno haga lo mejor posible su labor. Todas las funciones tienen su importancia en el andamiaje laboral de un tambo, esto es algo que debería ser destacado con claridad. En realidad podríamos ver a una empresa lechera como un gran ***"Equipo de Trabajo"***. Si alguien hace mal su tarea o si alguien no sabe hacer su tarea el sistema no funciona y si alguien afloja otro se recarga de trabajo. En este esquema no hay espacio para holgazanes, no hay espacio para hacer" Cebo". El sentimiento de responsabilidad laboral se hace cada vez más importante en la gente, el cinchar parejo un orgullo y es el propio equipo que no acepta otras reglas y se depura a si mismo.

Por otra parte la elaboración de los programas de trabajo, puesta de objetivos laborales y análisis de resultados en conjunto entre propietario, personal y técnicos constituye una herramienta poderosa a la hora de generar compromiso. El sentirse participe de las decisiones de la empresa y el sentir que se toman en cuenta las opiniones estimula a la gente a pensar, al aporte de ideas a la búsqueda de soluciones, desarrolla habilidades y genera participación y discusión claves para la obtención de resultados. La comprensión de estas ideas por parte del propietario y técnicos del establecimiento es imprescindible y supone un compromiso de trabajo orientado a la capacitación técnica del personal, provisión de herramientas para el buen desarrollo de las tareas, evaluación del trabajo, justo reconocimiento y motivación de la gente.

Cuando hablamos de "capacitación del personal" debemos tener presente que no es suficiente con enviar a las personas a realizar cursos de Inseminación, Podología, Crianza de terneros, etc. En términos generales muchas personas emprendedoras y entusiastas que aprenden nuevas tareas ni siquiera llegan aplicar lo que aprendieron cuando regresan al establecimiento. En realidad, el sistema de trabajo no esta preparado para recibirlos, se sienten solos en la lucha de solucionar la problemática, no encuentran valoración de su esfuerzo y paulatinamente abandonan las tareas para la cual fueron entrenados. El impacto de la capacitación laboral de nuestra gente dará sus mejores resultados dentro de un sistema integral de gestión de los recursos humanos.

Los establecimientos lecheros no deberían subestimar el potencial de conocimiento y experiencia de muchos de sus empleados. En ocasiones se buscan fuera del predio, soluciones técnicas que podrían encontrar respuesta en la propia gente. Años criando terneros, corriendo pastoreos o interactuando con técnicos suelen dar un conocimiento inigualable de ciertas tareas al personal.

La creación de un espacio para la transmisión horizontal de estos conocimientos a los integrantes del equipo y especialmente a los jóvenes que comienzan su labor, puede dar resultados sorprendentes y representa un estimulo reconfortante para la persona, que debería ser tenido en cuenta.

Es necesario tomar conciencia de las diferencias que existen entre las personas, no todo el personal muestra la misma capacidad laboral, disponibilidad al trabajo, compromiso, etc. El reconocimiento de estas diferencias puede ser de orden económico o de diversos beneficios laborales. La ausencia de diferenciación conduce a considerar que no vale la pena el esfuerzo ya que todo da igual, desestimula y en ocasiones origina riñas u enojos y un ambiente laboral de estancamiento y mediocridad. Se debe considerar los estímulos económicos con cierta precaución, en ocasiones el otorgamiento de dinero no genera los resultados esperados. Sin embargo, el reconocimiento honesto a la buena labor, la búsqueda de motivación, la generación de orgullo por el trabajo realizado suelen ser herramientas que activan fuerzas internas que estimulan el trabajo de la gente.

Deberíamos considerar a la contratación de personal de los tambos un momento clave y el inicio del trabajo en recursos humanos. Aún teniendo en cuenta las dificultades que existen para conseguir personal en determinados lugares, es necesario profesionalizar al máximo la contratación de la gente. Se debe tener presente todas las posibilidades actuales para encontrar personal, el Internet, la radio, las escuelas agrarias, las recomendaciones, la gente del pueblo, etc, esta amplitud de búsqueda enriquece las opciones. Es necesario plantear claramente los objetivos del establecimiento, la forma de trabajo del predio y todos los requerimientos que se consideren necesarios. La gente debe saber claramente lo que se espera de ella antes de ser contratada y el establecimiento debe conocer lo que la persona quiere y busca de su trabajo. Obviamente esto no asegura el éxito de la relación laboral pero el saber de antemano las características del trabajo evita frustraciones, malos entendidos, falsas expectativas y pérdidas de tiempo.

La gestión de los Recursos Humanos de un establecimiento lechero es un trabajo amplio, arduo y permanente, en donde no existen recetas. Los equipos de trabajo comprometidos se construyen día a día al igual que un ambiente de eficiencia y bienestar laboral. No hay soluciones mágicas ni inmediatas.

“La perdida de recursos humanos valiosos es algo que los establecimientos lecheros no deberían permitirse. Una vez que tenemos a las personas todos los esfuerzos deben estar destinados a conservarlos y potenciar su capacidad laboral y calidad de vida”.