



En acción

Últimas novedades del proyecto Factor Humano.

Afortunadamente, resulta difícil en la actualidad encontrar un productor que no considere a las personas como un aspecto primordial al momento de garantizar la sostenibilidad de su empresa lechera. Prácticamente todos coinciden en que el foco se ha trasladado de la vaca a las personas, y que es en ese lugar central donde los trabajadores –y sus familias– deben estar si se quieren alcanzar resultados produc-

tivos y económicos satisfactorios, además de perdurar en la actividad. “Sin gente no hay lechería posible”, se suele repetir desde el proyecto. Pero, ¿acaso esto no sucede en todos los rubros? Tal vez sí, pero pocos han sido tan cuestionados y pocos son tan dependientes respecto de la mano de obra como éste. La dificultad para atraer a la gente, las altas tasas de rotación y las quejas frente a las con-

diciones de vida y del trabajo en el tambo han sido moneda corriente durante años. Y también, el puntapié inicial para ponerse a trabajar seriamente en el tema.

Porque no basta con preocuparse, hay que ocuparse. En el sector sobran ejemplos de empresas que se lo han propuesto seriamente –incorporándolo, incluso, en su misión, visión y valores– y que desde allí diseñan sus sistemas pensando en las personas. Sus indicadores dan prueba de ello.

Desde el proyecto Factor Humano en Tambo se busca darle visibilidad a esos productores –como muestra de lo posible– y respaldarse en ellos para guiar acciones futuras. Por esa razón, a principios de año se creó un grupo promotor integrado por 10 empresarios CREA que colaboran en la definición de prioridades. Desde entonces, se trabaja con ellos diferentes iniciativas tendientes a trascender y a generar impacto en el ámbito lechero.

Mejorar la comunicación

Aprovechando las herramientas virtuales disponibles, el proyecto organizó recientemente una charla en formato webinar referida a la comunicación interpersonal en los equipos de trabajo. Fernando Preumayr, líder del proyecto y consultor en el tema, trazó los principales lineamientos e instó a los participantes a salir de la indiferencia para generar una trama de relaciones donde haya mayor reciprocidad.

“Los resultados que obtenemos en nuestras empresas son fruto del comportamiento y las actitudes de las personas. Sin embargo, cada una de ellas está atravesada por una serie de creencias y valores personales. Y son éstos los que definen en gran medida sus conductas, por eso resulta tan importante profundizar sobre este aspecto de la vida de quienes nos acompañan en el camino”, advirtió.

“¿Cómo lograrlo? En primer lugar, hay que tratar de conectar, de sacar al otro del desinterés sin resultar invasivo. En segundo término, es necesario acercarse honestamente; hacer el esfuerzo de entender la lógica que subyace al comportamiento: analizar cómo ven las cosas, a qué aspectos les otorgan importancia, qué cuestiones les preocupan. Eso va a permitir generar una relación que tenga sustento, donde haya conversaciones nutritivas y se aborden

cosas trascendentes”, aseguró Fernando. Por último, es preciso generar espacios para el diálogo, crear un ambiente propicio y destinarle tiempo. “En eso consiste el interés empático: en ocuparme de lo que la gente necesita. Practicar la empatía e interesarnos por el que tenemos al lado tiene un valor incalculable. Sólo en la medida en que generamos una relación sana, podemos desarrollar un proyecto conjunto, logrando que nuestros objetivos se conviertan poco a poco en desafíos compartidos”, recaló.

Empresas humanas

También en formato virtual, entre mayo y octubre se organizó una serie de conversaciones con empresarios, quienes, con gran convencimiento, vienen abordando el tema desde hace varios años. Se trata de sistemas productivos muy diferentes entre sí, pero que tienen en común el hecho de estar alineados alrededor del propósito de generar mayor atraktividad para las empresas.

“Es importante escuchar de primera mano cómo las intenciones y objetivos se traducen en acciones”, explica Preumayr, quien ofició de moderador en estos encuentros. Allí Rodolfo Zechner, integrante de la región CREA Santa Fe Centro, y Teo Barrenechea, de Oeste, fueron dos de los productores que se prestaron a contar su experiencia.

Presente desde la génesis del proyecto, Zechner montó los cimientos de su empresa en su gente. “Nuestra visión, misión y valores no salieron de la nada, son resultado de una construcción a lo largo del tiempo. Fueron generados entre todos los miembros de La Invernada –en total 29 personas– y hoy constituyen el marco de referencia en el cual se mueve todo el equipo de trabajo. Parece una formalidad, pero es el espíritu que nos permite tener un norte”, aseveró.

Zechner relató cómo su organigrama sufrió una evolución, que transformó a una organización verticalista, que dependía enteramente de sus decisiones y las de su esposa, en un equipo profesionalizado, donde gran parte de lo operativo se delega en personas que llevan adelante la tarea diaria.

La foto actual de su empresa consiste en dos tambos, con una superficie de 1500 hectáreas entre propias y alquiladas, y tres áreas de trabajo interconectadas. “La energía está depo-

sitada en desarrollar procesos satisfactorios y no tanto en el resultado final, sabiendo que si los primeros fueron bien establecidos, los resultados aparecerán necesariamente”, aseguró. Nuestro sistema productivo está enfocado en facilitar el trabajo de las personas con pariciones estacionadas en dos meses y medio, uso de parches para la detección de celo en la sala,

agua en la parcela y crianza colectiva con leche pasteurizada, entre otras medidas.

A su turno, Teo Barrenechea describió el caso de Agropecuaria El Grillo, empresa mixta que integra, junto a sus tres hermanos y su padre, y donde, además de lechería, hace agricultura, cría e internada. En 1996 comenzó con la actividad lechera, que desde entonces fue ganando

Cómo diseñar sistemas amigables

- **Sistemas:** los sistemas más simples son los más proclives a lograr un sano equilibrio entre recursos, estrategias y objetivos. La complejidad no tiene que ver con los sistemas: podemos encontrar sistemas pastoriles muy complejos y otros estabulados muy simples.

- **Objetivo:** el sistema debe ser amigable, ante todo, por una cuestión humana, y en segundo lugar, porque eso repercutirá en el bienestar de nuestros animales.

- **Empatía:** Para instaurar procesos exitosos es fundamental generar empatía. En este sentido, una pregunta que debemos hacernos es: “Esto que le estoy pidiendo a mi personal, ¿es lo que yo haría si estuviera en su lugar?”

- **Feedback:** que los empleados sepan que se los está monitoreando y que reciban una valoración es un gran estímulo para las personas.

- **Infraestructura:** es muy importante invertir en infraestructura y en el bienestar de los animales porque todo lo que tenga que ver con confort de las vacas repercutirá directamente en el confort de las personas.

- **Vivienda:** aún tenemos grandes falencias en lo que respecta a la infraestructura de viviendas. Este es un aspecto que modifica sustancialmente el humor de la gente, su predisposición y su capacidad para proyectarse en la empresa en el mediano plazo.

- **Ordeño:** es mucho lo que se puede hacer para mejorar los horarios de ordeño porque esta tarea impacta sensiblemente en la calidad de vida de las personas y de sus familias. Es un tema central para charlar y consensuar con los equipos de trabajo.

- **Capacitación:** es vital dedicar tiempo a la capacitación y el entrenamiento del personal.



Juan Grigera, técnico del área de Diseño de Sistemas Productivos del proyecto.

terreno. "Hoy tenemos dos tambos propios y uno alquilado", indicó.

El promedio de antigüedad de sus empleados es de 10,2 años, reduciéndose a 5,8 cuando se enfoca exclusivamente el sistema tambo. "Claramente, la gente perdura menos en las actividades que son de por sí más intensivas. Y vemos aún más rotación cuando vamos a la fosa. ¡Un punto a seguir trabajando!", advirtió.

¿Qué hacen para mejorar las condiciones de trabajo? Agropecuaria El Grillo apunta básicamente a la incorporación de tecnología. "Desde principios de año disponemos de collares detectores de celo para las vacas en ordeño, de modo tal que el inseminador sólo debe concentrarse en ese animal. Esta intervención más dirigida permite un mayor descanso para las vacas y una mejor calidad de vida para la gente", relató. Los campos de Barrenechea poseen plena conectividad, lo que les permite a los empleados estar siempre comunicados a través de grupos de Whatsapp. "Allí volcamos todo lo que sucede en nuestra actividad cotidiana. De ese modo, la información se vuelve mucho más transversal", advirtió.

Además, todos los lunes se conectan vía *streaming* para analizar un tablero de control donde registran indicadores semanales. "La gente se adaptó rápidamente a estos espacios, se trata de tecnología al alcance de todos que ayuda a la comunicación y permite alinear objetivos", destaca.

De constituir originalmente una empresa familiar hoy se encuentran camino a transformarse en una familia empresaria. "¿Cuál es nuestro principal objetivo? Ser una empresa diversificada y con escala, atractiva tanto para los socios como para la comunidad", concluyó Teo.

Además de estos webinarios, se efectuaron una serie de transmisiones en vivo desde la plataforma Instagram con miembros del equipo de Factor Humano en Tambo, entre ellos, la abogada Laura Poletti, coordinadora del área de Marco legal y contractual, y el Dr. Juan Grigera, del área de Diseño de sistemas productivos (ver recuadro). Todos pueden revivirse en el canal de Youtube del proyecto.

El valor de la capacitación

La capacitación constituye una herramienta fundamental para sumar habilidades en un área

CONVENIO ASSET BROKER + 



SEGURO DE GRANIZO PROTECCIÓN DE CULTIVOS



Asset Broker te ofrece diferentes alternativas de protección de cultivos cuidando tus activos.

ANTICIPARSE A PROTEGER LOS CULTIVOS DE FINA Y GRUESA ES UN EXCELENTE NEGOCIO.



POR CADA PÓLIZA DE SEGUROS DE GRANIZO DE EMPRESAS CREA, ASSET BROKER REALIZA UN APOORTE A LOS PROGRAMAS DEL ÁREA EMPRESA QUE LLEVA ADELANTE I+D DE CREA.



 (+54911) 6010 8971

 810-777-ASSET (27738)

agro@assetbroker.com.ar

www.assetbroker.com.ar

El Covid en el tambo

Desde que se declaró la pandemia, desde las plataformas del proyecto se procuró brindar información que aportara tranquilidad a la gente del tambo.

Además de dar a conocer las medidas de prevención tendientes a evitar el contagio en el establecimiento y acercar formularios para el tránsito durante la cuarentena, se sondeó la situación en otros países a través de testimonios de productores locales o de argentinos trabajando allí.

Todo esto puede consultarse en la web y en las redes del proyecto.


 info@factorhumanoentambo.com

 www.factorhumanoentambo.com

 [@factorhumanoentambo](https://www.facebook.com/factorhumanoentambo)

 [@factorhumanoentambo](https://www.instagram.com/factorhumanoentambo)

 [@fhtambo](https://twitter.com/fhtambo)

 [Factor Humano en Tambo](https://www.youtube.com/FactorHumanoenTambo)

concreta de trabajo, pero también fomenta el desarrollo integral de las personas.

Cuando se piensa en capacitación es necesario concentrarse no tanto en lo que se transmite sino más bien en el proceso; es necesario encontrar la mejor forma para que la gente aprenda. Para ello, es necesario recorrer tres pasos:

1. Identificar puntos críticos. Un programa de capacitación debe partir del reconocimiento de las debilidades en relación a los objetivos que se quieren alcanzar.

2. Preparar el terreno. Un aspecto fundamental reside en lograr que los integrantes del equipo reconozcan los problemas como tales. ¡Cuántas personas pasan por cursos porque "las mandaron" perdiendo así la oportunidad de mejorar!

3. Sondear ofertas. Una vez detectados los puntos críticos es necesario generar actividades para evolucionar en estos temas. Aquí es donde los cursos y programas adquieren su verdadero valor, ya que responden a una necesidad concreta.

Conscientes de esto, desde el proyecto se trabajó en el desarrollo de una nueva sección de formación, que fue lanzada en el mes de septiembre (www.factorhumanoentambo.com/capacitacion) y consiste en un variado menú de

BAMBA

+ LA PLATAFORMA DIGITAL
DE SOLUCIONES
FINANCIERAS PARA EL
AGRO




DIGITAL



SEGURO



GRATUITO



Te acompañamos
con potencial y
tecnología para
tu lote.



NS 5028 STS

Grupo V Corto de alto
potencial de rendimiento
y tecnología Ligate STS



NS 5030 IPRO STS

Alto potencial de rendimiento
y el más completo paquete
tecnológico para tu lote

**NIDERA**
SEMILLAS



El Factor Humano en Uruguay

“Antes pensaba que el factor humano no era un tema importante en Uruguay. Sin embargo, cuando INIA replanteó sus objetivos pensando en la lechería 2030, se presentó como una de las tres prioridades del programa; es decir, me encontré con lo mismo en una sociedad diferente”, señaló Santiago Fariña, director de Lechería de INIA Uruguay, antiguo líder de Factor Humano en Tambo, al ser consultado acerca del modo en que se aborda el tema en ese país.

“El 60% de la leche producida la generan tambos de más de 300 vacas, que representan el 16% de los establecimientos uruguayos. Estos son los que más han crecido y los que tienen la infraestructura más subdimensionada. Quienes están viviendo esto hoy piensan en la automatización. En Uruguay se la considera una forma de que el tambo sea más atractivo para la gente. En INIA dimos ese paso con el primer tambo robótico hace ya dos años y medio y estamos aprendiendo mucho. Pronto contaremos con cuatro tambos robotizados”, destacó el técnico.

“Que una persona quiera trabajar o no en un tambo depende de lo que piense toda la sociedad. Pensar a la actividad y a la comunidad como espacios independientes ha sido totalmente negativo para el agro. Por eso creo que hay que involucrar a la gente y no simplemente educarla. De todos modos, en Uruguay hay un cierto orgullo en relación a la actividad, lo que hace que veas muchos productores jóvenes. A través de carreras terciarias cortas orientadas a aquellos que se sienten atraídos por el agro, Uruguay genera un semillero importante. Esto jerarquiza el trabajo de campo”, destacó Fariña.

“Además, en Uruguay hay una cultura de cooperación y de consenso a nivel institucional mucho más desarrollada que en la Argentina. Creo que es esa cultura la que vuelve muy efectivo el trabajo”, concluyó.

cursos, programas y talleres provistos por las principales consultoras y entidades del sector, categorizados en cuatro grandes grupos, según las habilidades que se pretende desarrollar:

Formación humana: para incorporar herramientas de autoconocimiento y desarrollo de las habilidades personales.

Formación gerencial y empresarial: para sumar capacidades en la dirección y gestión de las empresas, especialmente en aquellas de tipo familiar.

Formación en gestión de equipos: para incorporar elementos que generen un cambio en la forma de coordinar y conducir los equipos de trabajo.

Formación técnica: para sumar habilidades y conocimientos en el manejo de procesos y maquinarias del tambo.

Relevamiento zonal

“Lo que se no se mide no se puede mejorar”. Partiendo de esta premisa surgió la inquietud de utilizar la herramienta de autodiagnóstico (<http://factorhumanoentambo.com/autodiagnostico/>) en las empresas de tres zonas lecheras CREA. Durante el mes de agosto, las regiones Oeste Arenoso, Este y Oeste se propusieron recabar la

mayor cantidad de encuestas, con el objetivo de lograr que, al menos, el 80% de sus miembros lecheros la completaran. Más allá del puntaje general, los integrantes del Grupo de Acción Lechera pudieron conocer su desempeño en cada una de las áreas de abordaje del proyecto (Diseño de sistemas productivos; Desarrollo interno; Educación, familia y vivienda; Entramado social e inserción en la comunidad; Infraestructura regional; y Marco legal y contractual), y comparar su *performance* con el resto de las empresas que utilizaron la herramienta hasta el momento (199).

“¿En qué consiste el Autodiagnóstico? Es una herramienta más, entre tantas otras, y es, a la vez, un espejo donde mirarse para identificar brechas de mejora. Dentro de la empresa o de un grupo permite generar nuevas conversaciones y poner a la gente *en agenda*”, señala Fernando Preumayr.

En septiembre se realizó la devolución de resultados a la región Oeste Arenoso. Queda por delante hacer lo propio con las zonas Este y Oeste. Al momento, las encuestas han sido respondidas por dueños o administradores de tambos. Creemos que se pueden lograr lecturas aún más interesantes si se contrastan estas respuestas con las que se obtengan de otros puestos de trabajo, sumando así un nivel de profundidad mayor en esta intención de llegar a la realidad íntima de las empresas. ☒



DISTRIBUIDOR OFICIAL

EN AGRICULTURA, GANADERIA Y LECHERIA
SIEMPRE, AKRON

Equipos - Financiación - Servicios - Garantía

0800-333-8300 | APP     | akron.com.ar

AKRON[®]

Kubota SDLG PIRELLI