



Capital humano

Una experiencia transformadora.

Las restricciones generadas por la pandemia de Covid-19 complicaron el normal desempeño de las tareas realizadas en el establecimiento Los Cuatro Vientos, ubicado en la zona centro de la provincia de Córdoba; sin embargo, los propietarios de la empresa consideraron que se trataba de una buena oportunidad para hacer un balance del funcionamiento del equipo de trabajo.

Se acercaba la próxima reunión CREA y los empresarios querían aprovechar para exponer el plan de intensificación que tenían entre manos. Históricamente, Los Cuatro Vientos abonaba buenas remuneraciones y se caracterizaba por el buen trato con el personal. Sin embargo, eso parecía ya no ser suficiente, porque la rotación de gente se estaba transformando en un verdadero problema. Estructuras y formas de trabajo de épocas anteriores, con premisas de orden y obediencia, parecían alejar a las nuevas generaciones que buscaban otro tipo de relacionamiento.

Entusiasmados por los resultados de un test de dominancia cerebral –perfil Herrmann–, que los había ayudado a entenderse mejor y a dialogar de otra forma, pensaron que una manera de encarar la nueva etapa de trabajo podía consistir en ampliar la mirada en todos los aspectos del capital humano.

Los perfiles los describían como orientados a resultados y cuidadosos del orden; habían avanzado mucho con protocolos, gestión de datos y análisis. Sus logros en esa materia eran prometedores.

Desde esas cuestiones consolidadas debían moverse hacia lugares que no les resultaban tan cómodos, como abordar el bienestar de los equipos con un estilo diferente. La cultura de la empresa era, sin dudas, tradicional y verticalista en un contexto de profundos cambios. Tenían el deseo de generar un modelo de gestión algo más horizontal y colaborativo. Para ello, los roles debían cambiar, como así también las formas de hacer y de tratarse, de vincularse entre ellos, pero, ¿cómo encararlo?

Por dónde empezar

¿Cómo empezar a profesionalizar la gestión de las personas? ¿Desde qué lugar sería posible abordar un tema tan vital para la empresa? Durante una reunión del equipo directivo se barajaron distintas alternativas y ninguna conformaba. Cerca del final, uno de los titulares de la empresa, que había quedado impresionado por el taller de estilos de pensamiento, *tiró sobre la mesa* “la metáfora del cerebro como principio organizador”.

A partir de ese momento se plantearon desarrollar cuatro perspectivas en correspondencia con los diferentes cuadrantes de Herrmann,

la metáfora del cerebro integral respecto de la cual tanto habían debatido en el curso. Además, aseguraron: “¡Está en nuestro ADN desde que la empresa se llama Cuatro Vientos!”

Se les presentaban así posibilidades de aplicar las cuatro dimensiones a temas que cubrían muchas, o casi todas sus preocupaciones. Un tándem de resultados, procesos, personas y políticas de futuro que conformaban en su conjunto una descripción integral de los aspectos fundamentales del capital humano presentes en la empresa (gráfico 1).

Con estas ideas y referencias, fueron sacando a la luz e ideando diferentes maneras de describir y poner en valor muchos procesos internos de la gestión de personas que venían llevando de manera casi intuitiva.

Primeros resultados

De acuerdo a su inclinación natural, su preferencia o dominancia, como decían en el taller Herrmann, los llevó a comenzar por el azul, el cuadrante de los hechos y las acciones. En otras palabras, la estructura que hacía posibles los resultados.

Primero se detuvieron a describir con atención cada área de la empresa. Eran varias, desde la agricultura en campo propio y de terceros hasta el manejo ganadero o el acopio. En cada área o

Gráfico 1. Perfil Herrmann y estructura de la empresa



unidad de negocio trabajaron los organigramas, roles y funciones. Nunca les habían dedicado tanto foco o atención, a pesar de que les resultaba natural ir en esa dirección.

El desafío consistía en adentrarse poco a poco en la descripción de los puestos de trabajo a partir del perfil que ellos habían considerado idóneo para luego traducirlos en palabras. El “capítulo azul” se cerró con una mirada realista de la dotación de personal –que los incluía a ellos mismos– en el marco de una perspectiva más profesional del capital humano presente en la organización.

Gestión operativa

Una semana después, envalentonados con esta primera experiencia, se reunieron para definir y repensar los procesos clave que tenían lugar en cada área. La idea del proyecto lechero “Tambo en Foco” les resultó un estímulo interesante. Resultó fascinante describir cada etapa y tarea asociada a la función de cada una de las personas que formaban parte de la empresa.

El sistema operativo de la empresa venía ajustándose a un ritmo acelerado en virtud de los cambios tecnológicos que operaban en todas las actividades. Se veía con claridad la necesidad de mejorar capacidades para que los trabajadores estuvieran a la altura de tamaños desafíos. Una vez definidos esos procesos, con ayuda de los asesores analizaron los aspectos críticos y esenciales de cada materia, ya que de ellos dependía el grueso de los resultados.

Los sistemas de control y reporte, las existencias y cambios de categorías, entre otros aspectos, se fueron ordenando progresivamente en línea con los papeles y registros digitales. Un capítulo aparte lo constituyó la revisión de la estructura de producción, las instalaciones y la organización del trabajo; en definitiva, el diseño de cada actividad a fin de facilitar su implementación y ejecución. Surgieron necesidades de mejora e inversiones indispensables para que quienes colaboran en cada área pudieran desplegar todo su potencial. Vieron la importancia de los responsables de cada unidad, qué capacidades les permitían desenvolverse con seguridad y cuales requerían una capacitación específica.

El turno de las personas

Luego de varios meses, se organizó otra actividad zonal, un “webinario” sobre recursos humanos que los puso en línea con lo que se venía trabajando en el proyecto “Factor Humano en Tambo”. Si bien no se trataba de una empresa tambera, el planteo de análisis de las necesidades que los pioneros del proyecto de Santa Fe Centro habían desarrollado fue revelador. Descubrir que la atracción de una empresa pasaba por una serie de factores asociados a las necesidades de la gente fue un imperativo categórico. Los ayudó a entender que muchos jóvenes no se sentían inclinados a buscar su destino laboral en el ámbito rural.

Así fue que decidieron probar con entrevistas personales, charlas informales y luego una “encuesta de clima”. Eso terminó de ponerle números y dimensiones a las opiniones o percepciones que ellos intuían, pero no conocían del todo. Se sumergieron por un tiempo en el “cuadrante rojo” del diagrama original y hubo oportunidad de valorar en su justa medida la dinámica interna; en otras palabras, las opiniones y emociones de la gente de su empresa. Una de las hijas del fundador y accionista de la empresa, de profesión psicóloga, los ayudó a dar los primeros pasos al respecto, rescatando los diferentes perfiles presentes en la organización.

A través de una serie de reuniones internas tomaron conciencia de que no eran tan malos en la materia. El ambiente era considerado agradable por los trabajadores, con roces y chispazos, como en toda empresa, pero nada que no pudiese gestionarse. Advirtieron la necesidad de generar espacios de conversación e intercambio. La comunicación surgió como la gran materia a trabajar para mejorar las relaciones interpersonales. Comprendieron que muchos conflictos que salieron a la luz podrían haberse evitado de haber comenzado por ese lado años atrás. Así, se puso en marcha con total convicción una serie de actividades que hicieron posible conocer más a la gente, tener espacios de distensión y empezar a “hacer equipo”.

Se destacaron nítidamente los perfiles de liderazgo existentes y se animaron a algunas capacitaciones que no hicieron más que consolidar esa intención de sostener y potenciar a su equipo de colaboradores. Más allá del “empujón” inicial de la psicóloga, en cierto tiempo

ellos mismos fueron capaces de administrar diferentes instancias de comunicación formal con los trabajadores. Cada año surgían proyectos que se debatían y en los que la gente se sentía tan involucrada que aportaba y tomaba iniciativas. De a poco, el grupo se transformaba en equipo, con características diversas que, bien administradas, entusiasmaban a todos. En el camino quedaron empleados y hasta algún encargado que no logró adaptarse, dado que sólo querían recibir órdenes y cumplirlas sin comprometerse en la nueva dinámica.

Otros horizontes

Tiempo después, satisfechos con este proceso, notaron la dificultad de conseguir gente para ciertos puestos de trabajo, incluso con buena remuneración y condiciones de vida. Era tiempo de cuestionar si su oferta laboral era consistente, por lo que nuevamente se pusieron a pensar y a dedicarle tiempo al respecto. La empresa había crecido mucho, habían logrado *capear muchos temporales* y se sentían a gusto con lo logrado, pero algo les faltaba.

Al revisar la *hoja de ruta* con la que empezó el trabajo, cayeron en la cuenta de la necesidad de analizar el cuadrante amarillo: el de la proyección. Esto los llevó a darse cuenta de que el futuro de la empresa se encontraba en estrecha relación con los horizontes de su equipo. Era el momento de pensar cómo alinear el “sistema operativo” con el “sistema de incentivos”. Se pusieron a considerar el sistema de beneficios presentes en las diferentes actividades, su lógica y cómo se ajustaban en la práctica con los comportamientos buscados.

Al evaluar el vínculo y el “feedback” necesario para que cada miembro del equipo fuera consciente de su realidad y potencial, surgió la idea de repensar el plan de carrera u horizonte al que podían aspirar las personas en el tiempo que pasaran trabajando en la organización con una mirada realista. Finalmente, evaluaron las necesidades de formación y capacitación que estaban ofreciendo para el desarrollo profesional y personal de cada uno. Al trabajar esa dimensión se encontraron pensando en la empresa que soñaban, un lugar donde la gente pudiera encontrar su espacio de realización personal.

Todo un recorrido

Al finalizar el análisis, con una pandemia ya menos severa, en la reunión de evaluación del año se encontraron con muchos documentos que se habían generado en ese tiempo. Sin darse cuenta, cada parada o dimensión que enfocaron les había brindado la oportunidad de generar datos, información y mayor conocimiento de aspectos específicos de sus colaboradores.

Habían documentado cada aspecto y contaban ahora con material que les permitiría evaluar de otra forma, más sistemática, concreta y profesional, la gestión de su equipo. Todo este proceso llevó, por supuesto, tiempo. Aun así, los conflictos y problemas seguían existiendo, pero en otro marco de contención: el de una empresa orgánica y viva que tramita su crecimiento y desarrollo de manera consiente. El esquema para trabajar la reunión quedó plasmado en una diapositiva: comenzaba así una nueva etapa (gráfico 2).

Esta fase los encontró nuevamente reunidos, escribiendo su Visión y su Misión, que ya venían viviendo en muchos aspectos. Poco a poco, sus aspiraciones se fueron convirtiendo en proyectos que eran impulsados por su equipo, comprometido plenamente con la organización. Descubrieron así que el compromiso es siempre el resultado de acciones y propuestas concretas. ❏

Fernando Preumayr

Líder del proyecto Factor Humano en Tambo

Gráfico 2. Esquema de trabajo

