

EL PERSONAL Y SU CAPACITACIÓN

Med. Vet. Carlos Horacio Peñafort*. 2003. Conferencia. Congreso Nacional de Cría, Santa Fe, Argentina.

*Asesor CREA Valle del Conlara, San Luis; JTP Cátedra Prod. Bovina de Carne FAV UNRC.

www.produccion-animal.com.ar

Volver a: [Empresa agropecuaria](#)

INTRODUCCIÓN

La "capacitación del personal", frase muy común en la mayoría de los ámbitos de producción, ha sido motivo de innumerables estudios, artículos y debates durante mucho tiempo. Esto es un signo de la importancia que la misma reviste, pues de lo que se trata es de reconocer al personal (Recurso Humano) como un "valor" de cada empresa, es más, hasta como una ventaja competitiva entre empresas que capacitan o no a su personal.

Alvin Toffler, en su libro El Cambio del Poder, señala "aquellos que dispongan del conocimiento, quienes conozcan más y se puedan comunicar más rápidamente, manejando grandes volúmenes de información, serán finalmente los que ejercerán el poder". Este concepto nos moviliza a pensar que todo lo que hagamos tendiente a aumentar el conocimiento en nuestras empresas nos situará ante distintos escenarios con mayor capacidad de sortear las dificultades y tomar a estas como un nuevo desafío, generador de nuevas ideas y finalmente convertir una crisis en una oportunidad. Desde luego para que una empresa opere de esta forma, el recurso humano (empresario y su personal de todos los rangos) debe formar un **equipo de trabajo** y no un trabajo en equipo, deben tener claro el objetivo de la empresa. De esta diferenciación nos ocuparemos mas adelante.

DEFINAMOS EL PROBLEMA

Si comparamos la diferencia que se produce en la evolución del conocimiento y capacitación entre el productor y el personal rural, abarcando en este último a todo el espectro (personal agrícola y ganadero), durante los últimos 12 años, describiremos la siguiente gráfica a modo de ejemplo.

Si bien en los últimos años hay una mayor preocupación por la capacitación lo que se destaca es la **brecha** entre las 2 líneas. Ante este escenario el primer objetivo debería ser disminuir la misma y no acrecentarla, si bien debemos admitir la diferencia propia del nivel de instrucción entre productor y personal .

En estos últimos 12 años se han producido cambios como en toda época, pero lo digno de destacar es la **velocidad de los cambios** y esta velocidad perturba y genera incertidumbre; solamente pensemos en lo que significó pasar de labranza convencional a siembra directa o de entore de 36 meses a 15 meses, el fenómeno del destete precoz, el pastoreo intensivo de pasturas con cambios diarios, etc.

Este evento, la **velocidad de los cambios**, no es fácil admitirla sin perder algo de eficiencia, no todo el personal se adaptó de la misma forma y muchas veces se transformó en una limitante para la mejora de la productividad de los campos ganaderos, argumentando esta para justificar la eliminación de la ganadería,

Otro aspecto es que al contratar una persona, en las reglas de juego queda explicitado "Yo (patrón) o el encargado, le dicen a usted lo que debe hacer y nada más, no se dedique a pensar, de eso me encargo Yo o el encargado", de esta forma queda coartada la creatividad y mucha veces se afecta el compromiso con el sistema, pues no deja espacio para el aporte.

También se escucha decir que "el problema es que falta el estímulo económico". Se entrega trabajo a cambio de una retribución de dinero, que le permite a una persona vivir con dignidad y lograr bienestar y progreso de su familia si la tiene. El primer detalle es que no solo se retribuye con dinero, también se lo hace con comodidades habitacionales, escolaridad de los hijos y su capacitación. Por último queremos destacar que **el valor económico de una persona no solo es por lo que sabe hacer, sino por cómo lo hace.**

No son los bienes materiales la única retribución que tiene una persona por su trabajo, también requieren estímulos anímicos o afectivos como:

El reconocimiento por la labor bien realizada. El orgullo de poder hacer bien las cosas. La consideración por la opinión personal El respeto a la experiencia. La dignidad en la forma de vida. Si estas cosas no se tienen en cuenta es posible que el sueldo no alcance a motivar una persona a trabajar mejor o a pertenecer a una empresa.

PILARES DE LA CAPACITACIÓN

COMPROMISO EMPRESARIO

El capacitar al personal debe surgir de una necesidad sentida y estar convencido del proceso de capacitación, tener claro que justamente se trata de un proceso que lleva tiempo. A partir del inicio de la capacitación queda implícito un compromiso del empresario para con el personal, que no debe ser defraudado. Hay una promesa de

capacitación que debe ser cumplida y además debe ser acompañada con la implementación de las técnicas o métodos aprendidos. **Lo peor que le puede pasar a una persona es que lo que aprendió sea desvalorizado; de esta forma se "matan las ideas".**

Hay que dejar claro que en el proceso de capacitación se persigue más allá de mejorar la destreza en la realización de una tarea, se está contribuyendo al crecimiento como persona del personal y **esto dignifica**, es por ello que la capacitación la consideramos una forma de retribución al trabajo, pues todo lo que se capacita es propiedad de la persona que lo recibe.

La capacitación del personal, lejos de ser una moda, es una necesidad para aquellos empresarios que quieran instrumentar nuevas tecnologías de procesos en sus planteos. Después de todo, es el personal el que se encarga de implementar dichas innovaciones y si existe algún cortocircuito en la comunicación de mandos, es probable que las cosas no salgan bien.

CONTINUIDAD EN EL TIEMPO

No se trata de tornar un curso específico, una vez cada 2 años y listo, por ejemplo, curso de atención de partos. Basta 1 en la vida y listo, Justamente esta es la forma de no generar efecto y cambio de actitud en las personas, pues consideran al curso como un requisito más para conservar el trabajo, esto forma parte del trabajo y tengo que hacerlo.

Sí por el contrario se establece un sistema de capacitación con cierta periodicidad 2 o 3 veces al año, aún repitiendo temas o problemáticas, esto genera lentamente que una persona se anime a opinar y dar validez a sus conocimientos, es capaz de compartir sus experiencias con sus pares (otro personal) y lentamente se deja ayudar.

En nuestra experiencia personal las primeras reuniones de personal eran muy expositivas, es decir se exponían temas puntuales con material audiovisual y la participación del personal era relativa. Posteriormente, trabajando con continuidad las reuniones se transformaron en verdaderos intercambios entre pares, en donde actuamos de coordinadores y aclarando técnicamente las dudas que se presentan. Estas etapas, entendemos son necesarias y hay que pasarlas para alcanzar verdaderos resultados, pero se requiere continuidad en el tiempo para generar este ambiente.

Otro efecto es que permite acortar distancias en el diálogo, entre productor y personal, y de esta forma mejorar el relevamiento e interpretación de la información.

MOTIVACIÓN

La capacitación genera una fuerte motivación al personal, basada en el intercambio de entre pares, en exponer sus ideas y resolver problemas comunes a todos, a partir de allí se debe evitar que esa motivación decaiga. Pero esta motivación necesita un seguimiento del empresario, porque sí éste no es receptivo al diálogo al día siguiente, entonces no sirve de nada. Por ejemplo: si en una reunión decidimos que para la correcta asistencia de un parto es necesario tener determinados elementos (guantes, cadenas, etc.) entonces es obligación del empleador proporcionar esos elementos. Se trata de un proceso de crecimiento para el empresario también.

MEDICIÓN DE RESULTADOS

Comenzar un programa de capacitación de personal, pensando en que los resultados serán inmediatos y perfectamente medibles, por lo menos en el personal de ganadería, es arrancar con un error. No es que no se manifiesten resultados sino que los mismos son difíciles de separar de un conjunto de medidas que continuamente se implementan en los campos. No se trata de una respuesta a la fertilización que se manifiesta en 9 meses, sino que es un proceso lento que se va potenciando. Por ejemplo, tenemos casos concretos de disminuciones de las pérdidas preñez-destete de 8 a 3 %, pero en el lapso de 4 años, pero lo difícil es determinar cuánto es en realidad debido a la capacitación específica del personal. Lo mismo podemos inferir en la baja de los problemas de empaste o en la mejora del A.D.P.V, pero al igual que el caso anterior no es posible cuantificar cuanto se debe a la capacitación del personal en forma pura.

El resultado más importante a nuestro juicio es que se teje una verdadera red de contención ante los problemas y se facilita enormemente la implementación de cualquier nuevo proyecto, se genera predisposición y buena onda, se trabaja en buen clima de intercambio entre todos, que en definitiva es el común denominador para la resolución de cualquier problema.

¿CÓMO CAPACITAR AL PERSONAL?

Básicamente hay 2 formas que se destacan por lo simple y son a) Capacitación individual y b) Capacitación grupal.

Capacitación Individual

También podríamos hablar de capacitación dentro del campo, es la que imparten el productor y los técnicos que asesoran el campo (veterinario o agrónomo). Es a través de explicar los ¿por qué? y ¿para qué? de tal o cuál técnica, no importa el lugar u ocasión (manga, casa, matera o el medio del campo), sino el tiempo que se le dedique a esta acción. Lo importante es ser claro, ir de lo particular a lo general. Una ocasión propicia por ejemplo es el día del tacto, donde se juntan todos en torno a la manga y se hacen partícipes del resultado y las recomendaciones para la recorrida en gestación y la atención de los partos.

Capacitación grupal

En esta metodología es donde tenemos nuestra experiencia, la misma requiere de un día especial para desarrollar la reunión de personal (antes llamado curso de personal) y un campo anfitrión. *La forma* de funcionamiento de los grupos CREA facilita mucho el sistema de capacitación pues el personal pertenece a una misma área ecológica y con similares sistemas de producción con problemáticas comunes.

El éxito de estas reuniones radica principalmente en el intercambio que se logre entre el personal de sus propias experiencias, siendo la actividad nuestra la de coordinar la discusión y aclarar técnicamente las dudas. A nuestro juicio es importante no mezclar niveles de jerarquía, por ejemplo encargados con peones y mucho peor la presencia de los dueños o patrones de los campos, pues son fuertes inhibidores del personal.

Los temas a tratar surgen de la problemática de la zona, y el impacto de este sobre la producción, el día se desarrolla en un clima distendido pero de sumo respeto, no falta el asado del medio día. Es importante remarcar a lo largo del día lo que llamamos el mensaje clave, en función del tema que se trate, pues la reiteración de este genera un mejor aprendizaje, sobre todo en los peones recorredores.

Finalmente sí piensa en el costo de la capacitación, analice primero, cuántas reparaciones, pérdidas de terneros, empastes, pérdidas de tiempo, etc., se realizan a menudo y qué costo tienen. Dedique el 20 % de esos costos a capacitar y analice nuevamente. Puede que no se arrepienta.

"LA VERDADERA CARACTERÍSTICA REVOLUCIONARIA DEL CONOCIMIENTO ES QUE TAMBIÉN EL DÉBIL, EL POBRE, PUEDEN ADQUIRIRLO" (Alvin Toffler).

Volver a: [Empresa agropecuaria](#)