

# CAMPO Y RECURSOS HUMANOS: LA EVOLUCIÓN DEL QUINTO PILAR

Federico L. Pike\*. 2009. Braford, Bs. As., 25(61):60-62.

\*Consultor de Agrositio Recursos Humanos para el Agro.

[www.produccion-animal.com.ar](http://www.produccion-animal.com.ar)

Volver a: [Empresa agropecuaria](#)

## INTRODUCCIÓN

La evolución en el gerenciamiento de las empresas ganaderas en estos 25 años ha sido tan determinante como lo fue la irrupción del Braford en los sistemas de producción. Una mirada al pasado nos permite proyectar el perfil de los recursos humanos para los próximos años

Los expertos en management y producción agropecuaria han incorporado en los últimos años a los recursos humanos como el quinto pilar productivo, junto al manejo, la sanidad, la nutrición y la reproducción. Con motivo de los 25 años de la ABA, veremos la situación de las empresas ganaderas del NEA y NOA a principios de los '80 y proyectaremos su perfil para los próximos años.

## PRINCIPIOS DE LOS '80

### La Ganadería de cría como única actividad.

Los campos ganaderos del norte argentino eran empresas simples en su organización y planteo productivo y tecnológico, con baja carga animal en campos naturales y de monte, produciendo un "monoproducto" que eran esencialmente terneros, que se destetaban y enviaban a la pampa húmeda a ser terminados. Apenas se conocían los alambrados eléctricos (no existía el "mandinga") y la demanda exigía otro tipo de carne, que fuera menos "acebuzada", abriéndose así la oportunidad para la obtención de razas sintéticas. La inseminación era conocida pero su uso no era masivo.

### La estancia tradicional

Había numeroso personal de a caballo, muchos puesteros con familias numerosas cuyos hijos aprendían casi jugando, las destrezas del trabajo ganadero de cría. Estos chicos muy jovencitos, se incorporaban naturalmente al trabajo de campo. Apenas había luz eléctrica en los cascos con grupos electrógenos y la comunicación con los puestos era difícil. El casco era el gran centro de unión, con mucho personal de estructura, donde se daban las órdenes a la hora de campana, y en el escritorio estaba la figura del escribiente.

### El personal

Tenía que ser principalmente, habilidoso en las prácticas ganaderas de cría. Las personas que asumían mayores responsabilidades, es decir los futuros líderes, "se formaban de abajo", dado que el criterio era que para ser capaz de mandar a la gente, uno tenía que haber hecho con sus propias manos, todas las tareas del campo. En las grandes empresas, esta era la figura del Segundo, formándose a la par del Mayordomo. La administración definía las tareas y las rutinas de trabajo, se daban las órdenes y la gente las cumplía. El mayor aporte que se le pedía al personal era tener buen ojo para ver el estado de la hacienda, diestros con el caballo y el lazo, y ser muy observadores en general. Los campos grandes se dividían en secciones, de modo que sus puesteros/encargados eran bastante autónomos y por ende, individualistas.

## LAS EMPRESAS GANADERAS "MIXTAS" DEI. 2009 AL 2020

La Ganadería de ciclo completo más la agricultura.

### Planteo Técnico.

En los últimos 25 años, los avances técnicos y de competitividad del negocio, han sido enormes. Algunos ejemplos:

#### a) Agricultura y Forrajes:

La posibilidad de introducir la agricultura y en siembra directa, tanto forrajera como de cosecha de granos, produce una verdadera revolución productiva. La aparición de los contratistas forrajeros que pueden venir del Sur a hacer silajes de sorgo, introduce la suplementación de silajes voluminosos, facilitada por la forma de consumo directo, y en definitiva, permite terminar animales gordos en los campos del Norte, utilizando inclusive corrales

de terminación. Los planteos agrícolas se abren camino de la mano del arroz, introduciendo maquinaria en los campos.

#### **b) Genética y pasturas:**

La subdivisión de enormes potreros con alambrados eléctricos aumenta drásticamente la carga animal, más las pasturas megatérmicas, los importantísimos y sacrificados aportes de los profesionales veterinarios con el tacto rectal más la inseminación y la técnica de IATF, permitió un gran avance en los porcentajes de preñez, la sanidad de los rodeos, la conformación, la calidad y la eficiencia de los animales que deben transformar la nueva "canasta" de alimentos en carne.

#### **Planteo Organizacional.**

La estancia tradicional cambia en muchos aspectos. Hay menos puesteros en los campos y al haber nuevas formas de comunicación, básicamente a través de los celulares y radios "handys", los trabajos se pueden organizar mucho mejor, eficientizando los tiempos y desplazamientos de personas y tropas. Además, la llegada de luz de línea, internet y la tv a los campos es otro gran avance en la comunicación, en la eficiencia de gestión y en la calidad de vida. El escritorio informatizado pasa a ser un centro de inteligencia y de gestión gerencial, que permite monitorear "al toque" y en tiempo real todas las variables del negocio y tomar mejores decisiones.

#### **Planteo Humano.**

##### **1- A nivel empleados:**

Este nuevo planteo requiere que el personal que ejecute los trabajos tengan nuevas capacidades, entre ellas las siguientes:

- a) Ser flexibles y abiertos a los cambios. Este es un punto crucial (y por lejos, el más difícil de lograr) para todas las personas y en todos los niveles. Lo ideal es cada persona posea un verdadero afán de incorporar nuevos conocimientos y capacidades, que en definitiva lo favorece, pues incrementa su empleabilidad laboral. Lamentablemente, la introducción de cualquier avance tecnológico probado, por pequeño que sea, produce en las personas reacciones de resistencia, ya sea por pensar que "no va a andar" o simplemente por un sentimiento de "no estoy cómodo haciendo eso". Por lo tanto, la capacitación práctica, pasa a ser un tema a encarar seriamente.
- b) Trabajar en equipo: en el nuevo esquema, es clave que las personas se ayuden y se apoyen para entender lo nuevo y adoptarlo, que se comuniquen para intercambiar experiencias y juntos vayan aprendiendo nuevas habilidades. Una IATF es imposible hacerla exitosamente si no hay una buena coordinación en equipo. Esto implica ser comunicativos y abiertos, cosa también difícil de lograr en personas que, siendo buenos tipos, por cultura son solitarios e individualistas.
- c) Estar a gusto con el nuevo enfoque y animarse a participar. Lo ideal es que el personal disfrute ejecutando el nuevo planteo técnico-organizacional, participe y se anime a hacer aportes para que las cosas se puedan hacer mejor.

##### **2- A nivel Empresarios y Posiciones directivas.**

En la empresa tradicional, el empresario o el mayordomo, pensaba por el personal y le indicaban lo que tenían que hacer y cumplir. Las clásicas "órdenes". Ahora el directivo, el jefe o el líder gerencial, debe fomentar al empleado que piense y que razone, que se comprometa con el diseño organizacional, y que, desde sus observaciones a campo, proponga formas de hacer las cosas mejor.

Para ello, los responsables de la nueva empresa, deben también desarrollar nuevas capacidades entre las que destacamos:

##### **A - Capacidad de comunicación.**

Debe transmitir con claridad su nueva visión del negocio: cómo quieren hacer las cosas, a dónde quieren llegar. El objetivo es lograr el "alineamiento" del personal, y una fuerte motivación para el logro de los objetivos.

##### **B - Capacidad de Seleccionar y Formar personal.**

Todos los gerentes deberán desarrollarse como selectores de personal, y luego, formadores tanto del personal existente como del personal nuevo. Se verán obligados a officiar como "coaches" o tutores del personal. También deberá seleccionar los mejores asesores técnicos profesionales para que las tecnologías modernas sean realizables en la práctica y además, sean rentables. En resumen, esta capacidad se conoce como la capacidad de "rodearse de los mejores", nada fácil por cierto.

##### **C - Capacidad de crear un buen clima laboral.**

La emocionalidad de base debe ser la Confianza, para que el personal sea flexible y quiera aprender, no tenga miedo a equivocarse y se sienta comprometido para intentar hacer las cosas siempre un poquito mejor. La confianza y la transparencia permiten que las personas se animen a participar y trabajar en equipo, sean buenos compañeros, sean positivos y trabajen en definitiva, de buen humor, contentos, disfrutando su trabajo, con buena "onda".

#### **D - Arquitecto de una nueva Organización empresaria.**

Por todo lo expuesto, a las empresas modernas intensivas hay que "resetearlas", manteniendo todo lo positivo del pasado, pero inventando una nueva organización en donde deberán conjugarse armoniosamente el nuevo perfil de colaboradores más todas las cambiantes variables productivas y de contexto país. Entre otros rediseños, destacamos que sepa organizar muy bien las instalaciones, viviendas y facilidades educativas que le brindará a todo su personal, para que estén cómodos radicados en el campo con sus familias y por ende, puedan dar lo mejor de sí para la empresa. Queda claro que el nuevo perfil de los colaboradores

La confianza y la transparencia permiten que las personas se animen a participar y trabajar en equipo, sean buenos compañeros, sean positivos y trabajen en definitiva, de buen humor... será "más costoso" en términos de paquete remunerativo pero en definitiva, en la cuenta final hay que ponderar la relación insumo-producto, es decir, vincular ese mayor costo salarial con el valor que esa persona es capaz de agregar a la empresa y sumarle su potencial de desempeño a futuro, creciendo a la par de la empresa. El moderno directivo también deberá poner los medios en serio, para que su personal, mandos medios y de campo, se capaciten con gran profesionalismo.

Volver a: [Empresa agropecuaria](#)