

## El recurso humano y la alta productividad

**Autor:** Ricardo Segundo

**Fuente:** Memorias del XII Congreso Nacional de Producción Porcina | Mar del Plata | Argentina | 2014

### "Empresas Excelentes, Equipos Superiores"



"Las empresas excelentes,  
tienen un excelente MRH".

Baja Rotación  
Personal Capacitado  
Comprometidos con los resultados  
Bien Pagos\*  
Una Gerencia que Escucha

**RRHH**

Atracción  
Selección  
Contratación  
Inducción  
Motivación  
Satisfacción Laboral  
Liderazgo  
Gerenciamiento  
Comunicación  
Negociación  
Manejo de Crisis y Conflictos  
Pago, Condiciones e Incentivos

¿Pero "hacer todo bien" es  
garantía de éxito?

Según el ranking de la revista Fortune;

Ninguna de las Empresas "top 10"  
de la década del 80 estaban en el  
"top 10" de la década del 90.

**¿Por Que?**



## ¿Qué puede contaminar nuestra gestión?

- Soberbia (falta de humildad)
- Complacencia
- Desmotivación
- Dejar de escuchar los reclamos de los clientes
- Perdida del espíritu de autocritica
- Compartimentalización
- Burocracia
- Antagonismos internos, "Guerras de egos".
- Simplificación, bajada de estándares.
- Gerenciamiento autocrático.



"Casi todos factores **intangibles**, a los que no fuimos entrenados a monitorear, y ni siquiera son directamente medibles."



"Las empresas en que trabajamos no son mas que una red de compromisos entre seres humanos"



## Se puede "morir de éxito o de fracaso"

1. ¿Que hace falta para ser exitosos?
2. ¿Qué hace falta para mantenerse exitoso?
3. ¿Cuanto dura el éxito?
4. ¿Cual es el peso especifico de los factores intrínsecos y cual es el peso de los factores externos?



## Cultura Corporativa

Tangible e Intangible



OPTIMAL PORK PRODUCTION SL



"Es la suma de factores tangibles e intangibles pautadas por la gerencia, que determinan la calidad de la gestión y el clima laboral de una empresa".

## Definición de Equipo de alto rendimiento

- Grupo pequeño de personas motivadas sincronizadas, entrenadas, con habilidades complementarias que están comprometidas con un objetivo común, metas de desempeño y un enfoque por el que se hacen responsables unos a otros.

*Adapt. Katzenback y Smith.*

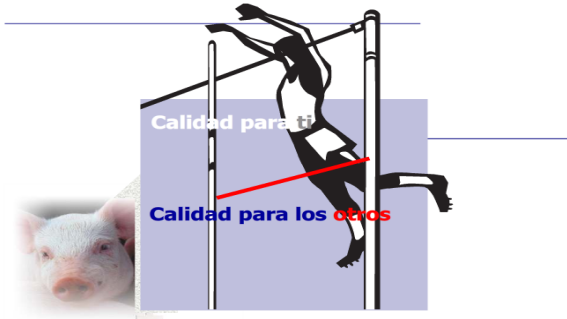
- *Ej. No motivados, No sincronizados, Sin objetivos comunes.*



## ¿Qué traemos al trabajo?

¿Desde que lugar interior interaccionamos con la gente con la que trabajamos?





## Gerenciamiento

Tangible e Intangible



OPTIMAL PORK PRODUCTION SL

### Pilares del Gerenciamiento:

1. Montar la Estructura Gerencial Primaria:  
Manual Proc., Organigrama, D.Tareas, Reglamento
2. Planificar y dirigir la gestión:
3. Administrar recursos.
3. Montado y manejo de herramientas de medición de gestión.  
(Toma de decisiones).
4. "Controlar" apoyar la gestión de mandos medios:  
"Time management"  
Rendir Cuentas  
Manejar Proyectos:  
(Tiempos, Recursos, Personas, Eventos)
5. "Auscultar y Gestionar" los Intangibles.



### ¿Cuanto Exigir?...

+ Exigis

- + Das
- Condiciones laborales.
- Entrenamiento
- Formación Externa
- Participación en decisiones



"Entrevistas com 2 milhões de profissionais em setecentas empresas americanas revelaram que o que determina o tempo de permanência dos funcionários – bem como sua produtividade – é a **qualidade de seu relacionamento com seu superior imediato.**"

Goleman 2002.



**Relaciones armoniosas en el equipo son claves para el éxito. Se dice que "la gerencia" recibe las actitudes laborales que merece, una situación de acción-reacción:**



- **Crítica al hombre (en lugar de su trabajo) y recibirás una respuesta de auto justificación.**
- **Se injusto y recibirás resentimiento.**
- **Presiona y recibirás resistencia.**
- **Planifica mal y recibirás frustración .**
- **Se inconsistente y perderás credibilidad.**
- **Toma todas las decisiones tu mismo y recibirás desinterés y falta de compromiso.**



Esta lista es interminable, y uno se ve forzado a la inevitable conclusión de que las causas de malas relaciones (entre empleados y gerencia) están en general bajo el control de la gerencia”.



## Encuestas de Clima Laboral

¿Como se siente nuestra gente?  
¿Que expectativas tienen?



## Categorización del Personal

¿Quien es nuestra gente?



## StaffChamp<sup>RS</sup>

- Porcentual de Rotación de Personal Ger. Prod:
- Porcentual de Rotación de Personal Mand. Medios:
- Porcentual de Rotación de Personal Empleados:
- Tempo medio en granja:
- Edad media do Personal:
- Composición por Sexo:
- Clima Laboral (Encuesta independiente):
- Necesidades de Infra-estructura:
- Ranqueo de personal por gerente (1-10):
- Necesidades Personales de los "8 a 10":
- Capacitaciones/año:
- Viajes y Eventos/año:
- Reuniones de Equipe/año:



## Rotación de personal

¿La estamos midiendo?



El tiempo medio que los empleados permanecían en su primer trabajo en granjas porcinas de Escocia era de 2,7 anos\*.

4,1 anos en su segundo trabajo.



## Deserción..

- ¿Por que se va la gente?
- ¿A donde es que se va?
- ¿Que quiere la que?
- ¿Que no fue dado?



## Despido...

- ¿Un fracaso?
- ¿Una necesidad?
- ¿Una decisión de grupo?
- Una explicación al grupo
- Una re estructura del equipo



### Planilla de Ingreso: Día:../../...

- Nombre:.....Edad:.....
- Estado Civil:.....Hijos:.....Fecha de Nacimiento:.....
- Salud Declarada: (Alergias, Enfermedades).....
- Motivo de Solicitud:.....
- Trabajos Anteriores:.....
- .....
- Comentarios de sus trabajos anteriores:.....
- .....
- Educación y Cursos:.....
- Entrenamientos y calcificaciones recibidas:.....
- Experiencia con cerdos:.....
- Datos de 2 Referencias:.....
- .....
- Puntuación Gerente:(2 mes) ....Puntuación Equipo (2 mes):.....

### Planilla de salida de personal

- Nombre:.....Edad:.....
- Estado Civil:.....Hijos:.....
- Despido:.....Salida Voluntaria:.....
- Causa reportada:.....
- Causa sospechada:.....
- Destino:.....
- Grado de Satisfacción con la Empresa(1 a 10):.....
- Fecha:.....Tiempo de permanencia.....
- Puntuación Gerente.....Puntuación Equipo:.....
- Entrenamientos y calcificaciones recibidas:.....

### Edad/Categoría/Sexo:

- 43,2 % de los empleados entrevistados tenían entre 21 y 30 años de edad.
- 53% de los empleados no tenían educación formal en el área agropecuaria.
- 13,8% de los empleados eran mujeres.
- 52,3% Eran casados, 44,7% eran solteros.

(R. Segundo 1989)

### Comunicación Asertiva..

Tangible e Intangible

**“Sabias que solo el 30% del mensaje que una persona le transmite a otra, se debe a lo que realmente le dijo,**

**mientras que el 70% restante a como se lo dijo”?**



**Los seres humanos somos muy sensibles, y odiamos ser destratados  
¿Cuantos de los "destratos" que recibimos no son intencionales?**



- **Recuerden que a cada acción hay una reacción.**

**"Para comunicarse bien debe estar el deseo de ser impecables"**



#### Formas de Comunicación:

- **Comunicación Pasiva.**  
"si señor"
- **Comunicación Agresiva.**  
"la próxima vez..."
- **Comunicación Pasiva-Agresiva.**  
Manipulación.
- **Comunicación Asertiva:**  
Información-Consecuencia.



Neutralidad-Paciencia-Repeticón-Consecuencia

#### Comunicación Implica...

Escuchar Activamente.  
Manejar la Conversación.  
Aprender a plantear Preguntas.  
Dar y Recibir Retroalimentación.  
Participar de reuniones.



#### Escuchar Activamente.

*Significa escuchar mas allá de las palabras para extraer el verdadero significado.*

- **A) Tranquile su mente.**
  - Haga al un lado otros asuntos.
  - No interrumpa.
  - No termine las frases de otras personas.
  - Respire con calma y profundamente.
- **B) Controle el ambiente.**
  - Reduzca ruidos externos.
  - Evite las interrupciones.
  - Quite barreras físicas.
  - Colóquese cerca pero no invada espacio personal



#### Dar y Recibir Feedback...

La **retroalimentación constructiva** aumenta las posibilidades de estar alerta, ofrece opciones y motiva el desarrollo. Es importante aprender a darla y recibirla. Puede ser positiva o negativa (con tacto).

La **retroalimentación destructiva** se da sin tacto, dejando a quien la recibe sintiéndose mal, sin nada sobre lo cual pueda crecer o sin opción de aprendizaje.



#### Como dar retroalimentación

- 1) **Comience con lo positivo.**- Hablar de lo positivo ayuda al receptor a escuchar.
- 2) **Refiérase específicamente** comportamiento a ser modificado.
- 3) **Ofrezca Alternativas**-Convertir lo negativo en una sugerencia positiva.
- 4) **Reconfirme** que la retroalimentación halla sido recibida y que no queden malas sensaciones.



#### Como recibir retroalimentación..

- 1) **Escucharla** antes de discutirla o rechazarla.
- 2) **Verifique** con otras personas en lugar de quedarse con una sola fuente.
- 3) **Pida** la retroalimentación (si no se la dan).
- 4) **Decida** lo que va a hacer con ella.



## “Influenciación Ética”

- 1. Reciprocidad:** (you, then me, then you...)  
Se el primero en dar:  
Servicio, Información, Concesiones.
- 2. Escasez:** (The rule of the rare)  
Énfasis: Características únicas, información exclusiva.
- 3. Autoridad:** (Showing knowing)  
Profesionalismo, Credenciales, Admitir áreas de debilidad.



## “Influenciación Ética”

- 3. Consistencia:** (The starting point)  
Comenzar: Pequeño y crecer, Compromisos asumidos, decisiones voluntarias.
- 4. Consenso:** (People proof, people power)  
Éxitos de otras personas, Testimoniales de simil.
- 5. Agradar:** (Making friends, to influence people)  
Descubrí: Similitudes, Oportunidades de colaboración.



## Comunicarse bien es la principal función del Encargado, Capataz o Gerente.



## Liderazgo

intangible



“La gerencia se limita a definir objetivos, evaluar performances, aplicar recursos, revisar resultados, etc.

El Liderazgo en cambio, consiste en obtener lo mejor de la gente, su mejor aplicación, su mejor esfuerzo y en el mejor de los casos su mayor cooperación y lealtad. También intentará promover su bienestar y desarrollo personal”.

*D.H.Lloyd 1982*



### “El liderazgo se aprende y los buenos líderes saben 4 cosas”:

- a) Los verdaderos líderes tienen seguidores.
- b) Un líder eficaz no es alguien a quien necesariamente se lo quiera o admire. Es alguien cuyos seguidores hacen lo que es debido.
- c) La popularidad no es liderazgo, los resultados sí.
- d) El liderazgo no es rango, títulos, privilegios o dinero, es responsabilidad.



Saber significa saber-hacer.  
El conocimiento no es información sino capacidad para la acción.

Gerencia significa dirigir subordinados, que son quienes realmente manejan la operación.

No estamos preparados para dirigir gente que sepa mas que nosotros.

“Si la gente de primera línea es realmente la clave de nuestro éxito, la **tarea del directivo consiste en ayudar a esta gente, la gente a la que sirve.**

**Esto va en contra del tradicional supuesto de que el directivo controla.”**

*Robert Hass, Levi Straus,co.*



OPTIMAL PORK PRODUCTION SL



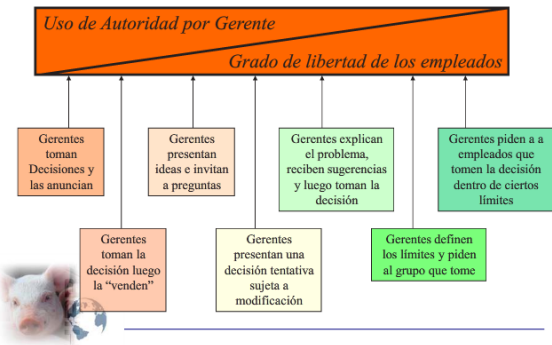
## Satisfacción e Insatisfacción Laboral



OPTIMAL PORK PRODUCTION SL

### ESTILOS DE LIDERAZGO (con.)

Según Tannenbaum y Schmidt:



### ¿Cuáles son sus mayores frustraciones en lo laboral?...

- **El Salario?**
- **El olor a cerdo ?**
- **El Jefe ?**
- **La Gente.("Compañeros") ?**
- **La Granja ?**
- **Los Animales ?**



"Eliminar las causas de insatisfacción laboral no es lo mismo que motivar"

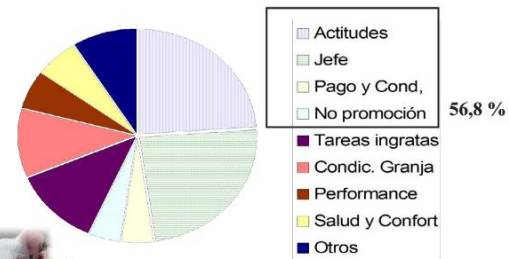


### Resumen de los factores mas insatisfactorios del trabajo para Empleados.

Categorías	% de Empleados
Actitudes de otros trabajadores	23,9%
Aspectos del estilo gerencial	23,9%
Aspectos del trabajo en si mismo	11,9%
Ambiente físico de la granja	10,4%
Otros factores menores	8,9%
Performance de la Granja	6,0%
Salud y confort de los cerdos	6,0%
Pago y condiciones laborales	4,5%
Falta de posibilidades de promoción	4,5%
n=67	(Segundo 1989)



### Causas de mayor insatisfacción



R. Segundo 1989

### Otros contaminantes...

- Alienación
- Frustración
- Aburrimiento



OPTIMAL PORK PRODUCTION SL



## Crisis y Conflictos

Tangible e Intangible



## ¿Cuál es nuestro Rol en un Conflicto Interpersonal?



“Entrevistas a 2 millones de profesionales en 700 empresas americanas revelaron que:

lo que determina el tiempo de permanencia y la productividad de los empleados en la empresa;

**es la calidad de su relacionamiento con su superior inmediato.”**

Goleman 2002.



Buscar soluciones elegantes  
Es cuidar a las personas involucradas.

- Un Crisis no es una Conflicto .
- “Hace falta 2 manos para aplaudir”.
- Traer los conflictos a la superficie, nunca dejarlos debajo, es la forma de evitar....
- “bombas de tiempo”.
- Despedir; es un fracaso o un acierto?



## Conflictos que derivan a Crisis interpersonales...

1. Manejar lenguaje corporal y tono de voz.
2. Manejar el lugar físico y momento.
3. Ver el estado de las personas. (alcoholizado)
4. Evaluar la magnitud y alcances de la crisis.
5. No tomar decisiones bajo presión. (mañana)
6. Conocer las reglas y leyes de contratación



**Claridad es la herramienta que hace falta para Manejar una Crisis**



6. Piense; “Seguridad primero”.
7. Lleve el conflicto a “territorio seguro”.
8. Mantenga el control del Conflicto;  
Evite perder la cabeza.  
Evite ser manipulado verbalmente (ej. pasivo-agresivo).

9. Manéjelo en privado, ( de ser seguro).
10. “Enfríelo” jugando con los tiempos.
11. Pero no lo deje irresuelto.

12. Considere opciones de solución;  
Encuentre la mejor “véndala” o impóngala.



## Motivación



“Tu rol como líder es cuidar esta curva”

La curva de Motivación



La motivación extrínseca opera en base a premios y castigos del entorno.

La motivación intrínseca opera en base a valores y compromisos personales del individuo.



“aunque la motivación extrínseca parece mas expeditiva, ....la única motivación que genera resultados de alta calidad es la intrínseca”.



“Hace 50 años que sabemos que si bien el dinero puede ser un serio desmotivador, el dinero, por si solo, no motiva el rendimiento”.

*Peter Drucker*



**Lo que motiva a los empleados inteligentes es el: desafío, la creencia en la misión de la organización,**

**el entrenamiento continuo, y ver los resultados.**



**Formación/Crecimiento/  
Motivación**

¿Tenemos un Plan de Formación?



¿Es “caro” o “barato”, invertir en Formación?



¿Cuántas granjas hoy tienen un un presupuesto, cronograma y responsables de la Formación de su personal?



## Formación en habilidades "duras" y "blandas"

- Formación en manejo adecuado de los animales
  - Formación en gestión de Granjas
  - Formación en áreas colaterales (Patología, Ambiente, etc)
  - Formación en nuevas tecnologías.
- **Desarrollo de competencias:**
    - Comunicación
    - Liderazgo y Gerenciamiento
    - Manejo de Crisis y Conflictos
    - Trabajo en Equipo (team empowerment)



Menos gente  
Gente mas clave

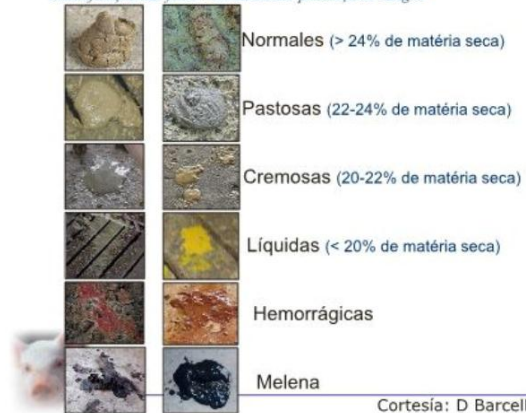


### Diagnostico !

Abrir para entender las causas



Classificação das fezes: consistência/ presença de sangue



Cortesía: D Barcellos

### Incentivos No económicos

Una oportunidad..



## Incentivos



OPTIMAL PORK PRODUCTION SL

preguntarse...

## ¿Qué quiere la gente que trabaja para/con nosotros?



## ¿Podemos crear formas de remuneración ajustada a las necesidades de nuestra Gente?

- Personal muy joven
- Personal casado
- Mujeres
- Personal maduro



## Incentivos por Performance..

Los objetivos primarios de los incentivos deberán ser:

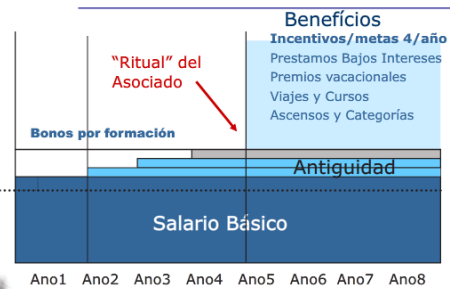
- a) estimular la continua mejora en la producción.
- b) asegurar la retención en la empresa del personal bueno.

Desventajas:

- a) Puede no resultar siendo un motivador para preformar mejor,
- b) Puede pasar a percibirse como parte del sueldo, creando insatisfacción cuando este incentivo no se obtenga.
- c) Los factores de influencia sobre la Performance pueden estar fuera del control del operario. (lo cual puede crear frustración)
- d) Puede no ser predecible o difícil de evaluar (por el empleado) creando suspicacias respecto de su correcto calculo por parte de la gerencia.
- e) Puede no relacionarse a la rentabilidad de la granja.



## Estructura de remuneración "Adaptada"..



Trabajo en Equipo con animales vivos



## ¿Qué otras alternativas tendremos?



OPTIMAL PORK PRODUCTION SL

## Sistemas participativos

Con un equipo de gerentes maduro, y un sistema de gerenciamiento moderno, esto podría ser una de las mejores opciones a largo plazo.



Entonces...

¿Qué hace que un equipo sea Excelente?



---

“Una compleja mezcla de liderazgo visionario y cercano, sólida cultura corporativa, gerenciamiento bien estructurado pero flexible, una fuerte cultura de motivación y formación continua del personal.”

