

La Gestión y el logro de los objetivos

Autor: MV Fernando Greco

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

Introducción: Mucho se habla hoy en día sobre gestionar, liderar, delegar, trabajo en equipo, todos conceptos aplicados a la forma de encarar el manejo y funcionamiento de un sistema productivo, de la índole que sea.

Se intentará destacar los principales aspectos a tener en cuenta en la gestión de granjas, que ayudan a lograr los objetivos propuestos, poniendo especial énfasis en el Capital Humano, clave para alcanzar las metas establecidas.

En principio, remitámonos al significado de las palabras que dan origen al título de la presente:

- ☐ Gestión se define como el cuasicontrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de su dueño.
- ☐ Gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.
- ☐ Objetivo es el fin o intento a que se dirige o encamina una acción u operación.

“Cuidado de intereses ajenos sin el mandato del dueño (...)” es la frase o definición que mejor encuadra la labor realizada por el personal de granja, independientemente del puesto jerárquico que ocupe.

La gestión abarca a todos los pilares de la producción porcina. Deben gestionarse:

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Nutrición | ☐ Genética |
| ☐ Sanidad | ☐ Manejo |

A la hora de proyectar un nuevo sistema productivo porcino ó de gestionar uno en funcionamiento es relativamente sencillo adquirir/comprar o invertir en Nutrición, Sanidad y Genética; estos tres aspectos son accesibles a través de la inversión de capital, con el asesoramiento de especialistas de cada área. Hay empresas especializadas en cada uno de estos terrenos, con técnicos altamente formados que pueden guiar al productor. Mientras que el Manejo requiere además de inversión un alto costo y trabajo en formación y capacitación permanente. No existen escuelas formadoras de personal de granja a las cuales se pueda recurrir para que entreguen un operario formado; por lo tanto cada productor debe desarrollar su propio programa de entrenamiento, basado fuertemente en su propia experiencia y apoyándose en el intercambio con otros productores y las instancias de grupos existentes.

Por lo antes expuesto, esta intervención se centrará en la importancia de destinar tiempo e inversión en las personas que conforman el equipo de trabajo, con el fin de mantenerlas estimuladas y comprometidas, aspectos que sin dudas retribuyen en la rentabilidad del sistema.

Desarrollo

El manejo/gestión del recurso Capital Humano no se limita sólo a la incorporación de personal, liquidación de haberes, planteo de objetivos y premios por productividad. Esta labor requiere definición clara de los siguientes aspectos:

- Dotación de personal. Perfiles y N° de personas con las que se definió trabajar.
- Sistema de manejo del personal seleccionado.
- Sistema de manejo productivo elegido.
- Formación/capacitación del equipo.
- Incentivos según desempeño del personal.
- Plan de carrera dentro de la compañía.

Una vez resueltas y definidas las características de la organización debe comunicarse claramente a todos los estratos de la misma, asegurándose del perfecto entendimiento por parte de todos los actores: una cuestión central en la gestión es **la calidad de la comunicación**. Parecería que una cuestión tan vertebral como una **comunicación eficaz** forma parte del talento o don subjetivo de quien esté a cargo de los recursos humanos. En realidad, los aspectos de reclutamiento, incorporación, inducción, capacitación, seguimiento, evaluación y remuneración del personal que conformará el equipo de trabajo deben planificarse y presupuestarse con el mismo grado de detalle con el que se planifican y presupuestan las inversiones en equipamientos, instalaciones ó genética. Caso contrario, se estará dejando el capital de producción en manos inexpertas o poco capacitadas.

En las puestas en marcha de granjas nuevas donde nos ha tocado trabajar, hemos observado un minucioso seguimiento del cronograma de obra, de la inversión en instalaciones, equipamientos y genética, pero no con el mismo grado de profundidad en los aspectos relacionados a la incorporación del capital humano.

Abordemos la cuestión de los roles dentro de una granja. En la organización de toda granja existen diferentes roles definidos más allá del tamaño de la explotación; abanico más amplio en criaderos grandes que chicos, pero que en el fondo cumplen los mismos objetivos.

Y es aquí, en esta conjugación de roles y funciones donde suele originarse el primer inconveniente cuando todas las personas que ocupan los diferentes puestos no se alinean claramente detrás de los mismos objetivos.

Es común observar que cada actor tiene en claro cuáles son los principales objetivos de su accionar, por ejemplo:

- a) **Inversor/Dueño**: maximizar beneficios económicos.

- b) **Gerente/Jefe de Producción:** lograr el mejor índice productivo, a fin de maximizar beneficios, pero también para lograr reconocimiento de sus pares. Formar y consolidar un buen equipo de trabajo con el personal que tiene a su cargo.
- c) **Responsable de Área:** implementar y cumplir los procedimientos/rutinas de trabajo, que le permitan lograr los índices productivos establecidos. Lograr reconocimiento de sus pares
- d) **Operario:** cumplir con las tareas asignadas de forma eficiente y obtener su salario. Lograr reconocimiento de sus pares.

Para que el sistema sea eficiente debe existir buena y clara comunicación entre las personas que desempeñan estos roles, todos deben estar en la misma sintonía y dirigir sus esfuerzos detrás de objetivos comunes. Por ejemplo: la maximización de beneficios exigida por el inversor requiere que el resto de actores se esfuerce en obtener los mejores índices productivos al menor costo posible.

Son clave las reuniones periódicas entre los diferentes actores a fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos previstos, analizar desvíos y plantear nuevos desafíos a futuro. Todo ello hace a la gestión global del sistema, que dará las pautas generales hacia dónde enfocar el esfuerzo de las personas.

Pero, siempre recordar que la ejecución de las rutinas es realizada por el Operario. Por lo tanto es la persona clave a trabajar para alcanzar los objetivos planteados y que no siempre vislumbra un futuro de crecimiento desde su posición actual, producto de las estructuras planas de que se componen las granjas.

Al igual que sucede con los objetivos, los diferentes actores del sistema ponen foco en diferentes parámetros, que son de su interés. El siguiente cuadro muestra un detalle de los mismos:

Vocabulario de los diferentes actores:

Actor	Parámetros que considera importantes	Observaciones
Propietario / Inversor	Lucro Cesante Rentabilidad TIR VAN Retorno de la Inversión	Intenta recuperar la inversión en el menor tiempo posible.
Gerente / Jefe de Granja	Kg producidos/madre/año Madres/operario TP CA GDP	No debe olvidar que el resultado de dichos parámetros es la sumatoria de acciones de su equipo de trabajo.
Responsable de Área	N° IA semanales N° Partos semanales N° Destetados semanales N° Gordos a vender semanales	Normalmente es un ex operario que se lo jerarquizó. No siempre esa jerarquización fue acompañada de una capacitación en la gestión.
Operario	Realizar tareas indicadas: ➤ Recelar ➤ IA ➤ Atender partos ➤ Destetar ➤ Traspasar animales ➤ Cargar animales	Muchas veces por repetición, sin entender el fundamento de cada acción.

Se debe ser consciente de que la persona que ejecuta las acciones definidas, o sea el operario, puede tener alguna o varias de las siguientes visiones, acerca de su función:

- Es su trabajo, es decir su medio de vida. ☐
- No siempre es su vocación, muchas veces puede que sea la única oportunidad que se le presentó, por lo tanto estará dispuesto a cambiarlo ante la aparición de otra oportunidad similar. ☐
- No siempre lo siente como propio. ☐
- No siempre está motivado para dar más y exigirse al máximo. ☐

- No todos los operarios tuvieron la oportunidad de formarse. □
- En general cumple tareas totalmente rutinarias, que desgastan. □
- Debe trabajar los fines de semana y feriados en forma obligatoria. □
- No siempre recibe un salario acorde a la carga horaria destinada a su labor.

Todo lo anteriormente expuesto lleva a que un gran número de las personas que habitualmente trabajan dentro de las granjas porcinas no se sientan plenamente motivadas para realizar las actividades bajo su responsabilidad con la dedicación y detalles deseados.

Teniendo presente estos puntos, los líderes/responsables de las decisiones de la granja, deben:

- Simplificar las tareas/rutinas al máximo posible, sin perder con ello la eficiencia deseada. Existen varios ejemplos de granjas de escala que lograron buenos índices productivos aplicando metodologías de trabajo simples (horario corrido, detección de celo e IA una vez al día, etc.). □
- Aplicar protocolos de trabajo simples pero efectivos. Con los procesos operativos estandarizados, breves pero concretos, impresos en una carilla que pueda exponerse en el galpón. □
- Acompañar al operario, con supervisión capacitada, que ayude a disminuir los errores, que luego llevan a la desmotivación. El responsable de la toma de decisiones debe tener el conocimiento técnico para guiar al equipo y la humildad necesaria para investigar lo desconocido. □
- Brindar confianza en las tareas que realiza. La adecuada formación y acompañamiento hará que el operario se sienta seguro de sus acciones y ante la duda, consulte a su supervisor.

Conduciendo al equipo con empatía se obtendrán los resultados esperados. El desafío para el conductor es lograr los mejores índices posibles, con la dedicación del menor tiempo posible de su personal dentro de la granja. Si se es claro en la forma de comunicarlo y se logra comprometer a todos los integrantes, los resultados son óptimos.

Objetivos medibles para analizar la gestión de una granja:

Con el compromiso y trabajo a consciencia del equipo humano, la gestión del sistema se hace amena y tiende a lograr los objetivos planteados. Para gestionarlo adecuada y objetivamente es necesario tomar patrones de referencia medibles, que nos den indicaciones de alerta para los momentos de intervención.

Cada vez se analizan los sistemas de producción de una manera más global en vez de índice por índice productivo, entendiendo que cuando se identifican desvíos de alguno de éstos índices, luego se debe desandar el camino para identificar cuál o cuáles son los puntos de manejo, con su índice respectivo que deben mejorarse. Algunos ejemplos de lo antedicho:

Índice	Valor aceptable	Valor de Intervención	Factores a Analizar
Lechones Vendidos/Cerda inventariada/año	>28	<25	➤ TP ➤ NT ➤ NV ➤ % MPD ➤ Destetados/madre ➤ % Mortandad post destete
CA Granja	< 2,8	>3,0	➤ Presupuestos de alimentos ➤ Regulación de comederos ➤ Molienda del alimento ➤ Destetados/madre/año ➤ Peso de venta
Kg de carne producidos/TN de alimento utilizado	>357	<330	➤ Calidad de materias primas utilizadas en alimentos ➤ Calidad del alimento terminado ➤ Presupuestos de alimentos ➤ Regulación de comederos ➤ Peso de venta

Conclusiones: Una gestión eficiente de un sistema productivo se basa en la buena y clara comunicación entre las diferentes personas que cumplen diferentes roles dentro de la misma. Cada uno de los integrantes debe asegurarse que los conceptos por él emitidos han sido claramente comprendidos por su receptor.

Dado que la mano de obra para trabajo en criaderos porcinos no sobra, quien dirige un sistema de este tipo debe esforzarse en simplificar al máximo posible sus protocolos de trabajo, sin perder con ello eficiencia.

Tener siempre valores productivo-económicos de referencia que sean permanentemente monitoreados, con sus puntos de intervención definidos, ante los cuales se debe actuar.