

## GESTIÓN DE LA FINCA LECHERA

### MÓDULO GESTIÓN DE LA MANO DE OBRA

#### El factor humano en la administración lechera actual

Entre los tres factores productivos, Tierra, Trabajo y Capital, el sector agrario, históricamente, priorizó la Tierra: la búsqueda de expandir la superficie de cultivo o pastoreo. Al terminar la Segunda Guerra Mundial, todo ese desarrollo tecnológico automotor y metalmecánico, se trasladó a la producción agropecuaria, y comenzó lo que se conoce como la Revolución Verde. Es en este momento el Factor “Capital” comienza, paulatinamente, a crecer en importancia en la combinación de los tres. Se seguía intentando ampliar la superficie, pero ahora también las familias tomaban créditos para comprar nuevas maquinarias, en vistas de que la productividad con estas nuevas tecnologías crecía marcadamente. También la incorporación de mejoramientos genéticos de especies vegetales y animales, los fertilizantes, herbicidas y pesticidas, obligaban a los pequeños productores con trabajo manual a incorporar o correr el riesgo de desaparecer.

En la ganadería para leche, el Trabajo, el Factor Humano, va cobrando cada vez más importancia, porque la eficiencia y la productividad son variables prioritarias para la finca o establecimiento lechero, pero también porque el ciclo biológico y reproductivo de los bovinos es largo y hay muchas instancias en las que se pueden acelerar, optimizar y aprovechar los procesos. Desde hace varias décadas, el trabajo ya no se trata sólo de trasladar animales hacia la sala de ordeño, sino que la sincronización de la reproducción, la protocolización de la sanidad e higiene, la coordinación con asesores agrónomos y veterinarios, la administración de cada área productiva de una forma armónica y como sistema, junto con la formación y capacitación en maquinarias y manejo de datos e información, hacen que el Factor Humano sea crucial. Es por eso que hay que detenerse el tiempo necesario para organizar, planificar, reducir tiempos muertos, equilibrar tareas y responsabilidades que impidan el malestar y la mala comunicación entre el personal y el productor, porque no es intuitiva ni automática la relación, sino que hay que construirla a conciencia.

Estas son algunas claves para la administración de la Mano de Obra:

- La **capacitación y desarrollo** por la acelerada innovación del sector.



- El **bienestar laboral** por lo determinante que es el estado de ánimo en una finca para sostenerla en el tiempo.
- Las **nuevas tecnologías** que optimicen los procesos y procedimientos.
- **Planificación de personal** para armonizar y distribuir tareas y responsabilidades.
- La **motivación y el reconocimiento** para la continuidad del personal que se formó en el tambo.
- La **comunicación eficiente** para advertir y anticipar problemas.
- El **cumplimiento normativo** en materia sanitaria, de seguridad, laboral, para poder asegurar la calidad del producto y las relaciones con las industrias receptoras de la leche producida.

De estos elementos, vamos a priorizar aquellos que toda finca o establecimiento lechero debe afrontar, por la especificidad de la actividad.

Un primer aspecto es la alta **rotación del personal** en un tambo, es decir, cuando los trabajadores duran poco tiempo en el trabajo, sea por renuncias o por despidos, y hay que comenzar un proceso de selección de urgencia en el medio de una interrupción del normal funcionamiento del establecimiento o finca. Además de lograr mecanismos que logren reducirla, hace falta aceptar el proceso de cómo ingresa un nuevo trabajador al sistema, que siempre se prolonga en el tiempo porque hay que formarlo e instruirlo en lo específico de este establecimiento, valorando y reconociendo sus trayectorias laborales previas, pero impidiendo que esos aprendizajes externos perturben o distorsionen el funcionamiento habitual y armónico consolidado, porque cada finca o establecimiento tiene sus particularidades explícitas e implícitas construidas a lo largo de los años y los estilos de liderazgo de sus empresarios.

Esto último debe relacionarse con una coherencia entre el planteo y la organización laboral, por una parte, y la forma contractual y de ingresos (si es por porcentaje, si es un sueldo fijo, si es con incentivos por productividad y eficiencia, etc.), por la otra.

Para esto, una posibilidad es comenzar por hacer un listado de todas y cada una de las tareas y responsabilidades de cada empleado, por menores y obvias que sean.

Luego, ponerlas en común entre todo el personal y, con el tiempo necesario y de manera participativa, proponer, acordar, negociar y renegociar la distribución de las tareas, microtareas y responsabilidades. Hacer esta instancia con la mayor participación posible, para después cerrar la instancia y definir con claridad qué actividades y





responsabilidades le corresponden a cada quién. Hacer esto explícitamente y con el tiempo suficiente, organiza y tranquiliza también al personal, para abocarse de lleno a lo propio y saber qué hace cada uno de sus compañeros para coordinar el día a día.

Los ensayos, simulacros o simulaciones de escenarios de errores, fallos, roturas, negligencias y complicaciones son una buena herramienta para encontrar nuevas microtareas (como puede ser llamar al proveedor de un repuesto de una máquina que se requiere renovar una vez por año), y evaluar la capacidad de actuar frente a distintas contingencias o eventualidades.

Con todo esto, para el reconocimiento y la motivación, con cierta frecuencia poder recalibrar y readecuar los ingresos de acuerdo a las nuevas tareas asumidas, aunque sea menor o pueda parecer insignificante, permite la validación del trabajo, y que las nuevas tareas se reflejen en los ingresos.

