

“La Gestión de Recursos Humanos en las Granjas Porcinas”

M.V.Z. Juan José Maqueda Acosta
México.

La Producción Porcina puede equipararse con una mesa de 4 patas sobre la que se encuentran nuestros cerdos; estas 4 patas deben ser sólidas, fuertes y del mismo tamaño, pues si una es más corta que las otras, la mesa se inclina y el negocio se cae.

Esas 4 patas son: Genética, Nutrición, Manejo y Sanidad.

Genética:

Materna: Prolífica, lechera, buena reproductora.

Paterna: Magra, de rápido crecimiento, buena conversión, alto rendimiento a carne magra y acorde al mercado.

Nutrición: Acorde al tipo de genética.

Manejo: Procedimientos, instalaciones, equipos y “**PERSONAL**”.

Sanidad: Estatus, Programas de control por Manejo, Inmunidad y Medicación, y Bioseguridad.

Como Productores y dentro del proceso productivo de una granja, poco podemos hacer en cuanto al costo de insumos y poco también en cuanto al precio de venta, pues a ambos los rige la oferta y la demanda además de los precios internacionales, más aún dentro de los diversos tratados de libre comercio internacionales y la actual globalización.

El único lugar donde sí podemos hacer algo o mucho es dentro de nuestra granja, **Eficiendo** en lo más posible el proceso productivo para reducir su costo.

Dos son los factores de mayor impacto en el costo: Alimento, que significa 70 a 80 % y Mano de Obra, que aunque sólo impacta el costo total en un 4 a 5 %, dependemos de ella en el 100 %; principalmente en áreas como Reproducción y Maternidades.

En muchas ocasiones el personal es una área relegada a la que sólo le brindamos atención cuando causa conflictos, siendo que de él dependemos para el éxito o fracaso de nuestro negocio.

Es preciso estar dispuestos a incrementar este costo, perdón, esta inversión, no necesariamente por aumento de salarios sino en los siguientes rubros:

Selección, Organización, Capacitación, Dirección, Supervisión, Motivación, Incentivación, etc.; en una palabra: La Gestión del Recurso Humano; esto redundará obviamente, en una reducción del costo global al incrementarse la producción; a final de cuentas es un costo fijo.

Una mano de obra inadecuada repercute en ineficiencias y mayores costos de producción. ¡¡ “Lo barato sale Caro” !!

Es curioso observar que en nuestros Congresos, Symposiums, Seminarios, etc, se habla mucho de úteros, espermatozoides, pulmones, macrófagos, virus, bacterias, hongos, anticuerpos, levaduras, aminoácidos, etc. pero poco o casi nada de Personas, que a final de cuentas son las que ejecutan bien o mal, completo o incompleto, lo que de los otros temas se discutió.

Dentro de la organización del trabajo y del personal de producción en una granja porcina, identificamos tres niveles:

GERENTE

Básicamente trabaja con gente.

En algunas ocasiones también con cerdos.

El porcentaje del tiempo es variable, dependiendo de las necesidades de la gente o de los cerdos.

MANDOS MEDIOS

Trabajan con gente y con cerdos.

El porcentaje del tiempo es variable, dependiendo de las necesidades de la gente y de los cerdos.

NIVEL OPERATIVO

Trabajan con cerdos.

Precisamente dentro de las funciones del Gerente están las de Organización del trabajo y Organización del personal; en el cuadro siguiente se menciona una guía de puntos que deberán ser desarrollados para facilitar su gestión:

<u>TRABAJO</u>	<u>PERSONAL</u>
- Determinar el Objetivo General	- Desarrollar el perfil del Ocupante
- Determinar los Objetivos por Etapa	- Identificar sus Fortalezas y Debilidades
- Elaborar la Descripción del Trabajo	- Hacer la selección del Personal
- Determinar Tiempos y Movimientos	- Definir el Método de Inducción
- Determinar las Cargas de Trabajo	- Establecer programas de Capacitación inicial y de Actualización
- Desarrollar el Organigrama	- Definir sistemas de Supervisión con Evaluación y Retroalimentación Positiva
- Definir las Líneas y Niveles de Autoridad.	- Desarrollar escalas de Salarios por nivel de responsabilidad.
- Desarrollar el Manual de Operaciones	- Desarrollar plan de Motivación de acuerdo a las necesidades psicológicas

- Elaborar la Descripción del Puesto de los trabajadores.	- Desarrollar un Plan de Incentivos.
---	--------------------------------------

Para determinar los Objetivos, es importante que tengan las siguientes características: Específicos, Medibles, Escalables, Retadores pero Alcanzables; además que para fijarlos en forma objetiva, se debe antes, analizar la información histórica de la granja, información regional, nacional e internacional.

Para el desarrollo de un plan de Incentivos Económicos de acuerdo a los objetivos, se debe tener la seguridad de que dependan del esfuerzo extra del personal y no ser afectados por efectos no controlables como enfermedades, mala genética, etc debiendo además conservar una relación adecuada entre Esfuerzo y Beneficio, tanto para el propietario como para el trabajador.

Este aspecto es de suma importancia y debe ser profundamente analizado antes de implementarse, pues no será posible modificarlo a lo baja, reducirlo o suspenderlo pues actuaría como factor altamente **desmotivante**.

Considerando la necesidad de contar con mandos medios, otra importante función del Gerente es la selección de estos elementos de ayuda.

Generalmente los seleccionamos por las siguientes características meramente de índole laboral:

- ✓ Buenos resultados en su trabajo
- ✓ Logro de objetivos
- ✓ Actitud positiva hacia el trabajo
- ✓ Obediencia
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Honradez
- ✓ Puntualidad
- ✓ Compromiso con la empresa

Y definitivamente son de básica importancia, sin embargo, hace falta observar que otras características tiene el candidato en relación al manejo del personal, pues de ahora en adelante tendrá que trabajar con gente no sólo con cerdos; estas características son conocidas coloquialmente como “Don de mando” y técnicamente corresponden al denominado “Liderazgo Intrínseco” .

Y hablando de Liderazgo, al igual que hay tres niveles de autoridad, los hay de Liderazgo, ya que en el primer nivel donde se dice **QUE HACER**, están: el propietario, los asesores, el gerente, etc. y al nivel ejecutor están los que **LO HACEN**, pero en medio están los que **HACEN QUE SE HAGA**, es decir, los mandos medios.

Hay dos tipos de Liderazgo claramente identificados y que encajan perfectamente en nuestras granjas, tanto a nivel alto como en niveles medios; algunas de sus características son enumeradas a continuación, y deben ser claramente identificadas tanto para ayudar a la selección adecuada de los mandos medios, como para el manejo del liderazgo a niveles altos:

LIDERAZGO INTRINSECO

- Es respetado
- Es imitado
- Es seguido
- Es seguro
- Es punto de referencia
- Su opinión es apoyada
- Aglutina
- Dirige
- Delga
- Respeta
- Se maneja siempre con Motivación Alta

LIDERAZGO OTORGADO

- Se le nombra “Jefe”
- Se angustia con la responsabilidad
- Es Inseguro
- Se vuelve “Capataz”
- O bien, cubre a sus subordinados haciendo sus funciones
- No delega
- Respetan su puesto, no a él
- Se maneja con Motivación baja

Además del Liderazgo en sí, existe el denominado “Estilo Gerencial” que es la serie de actitudes y acciones que un LÍDER asume para el ejercicio de sus funciones; así, expresado en forma extrema existen dos tipos de “Estilo Gerencial”, descritos aquí como blanco y negro; asumiendo grises además de estos extremos.

ESTILO GERENCIAL

“ X “

AUTORITARIO

- Al empleado no le gusta trabajar
- Hay que obligar, controlar, amenazar y castigar
- La única motivación es el dinero
- El trabajo es tan malo que hasta pagan por hacerlo
- Elude las responsabilidades
- No hay creatividad, sólo se siguen órdenes

“ Y “

DEMOCRATICO

- El trabajo es parte importante de la vida
- Hay participación y conocimiento de objetivos
- Hay compromiso y autocontrol
- Sólo se requiere dirección
- Además del dinero hay el deseo logro
- La responsabilidad lo motiva

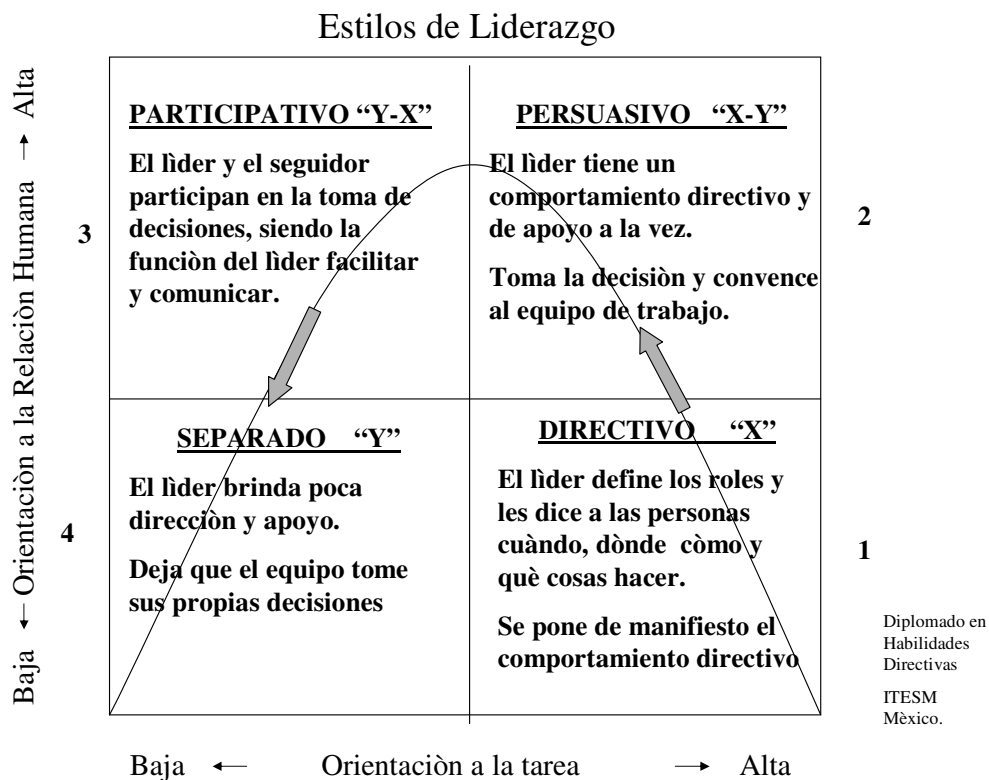
En este caso la pregunta obligada es ¿Cuál de los dos estilos es el correcto?

La respuesta es: Los dos son correctos, depende la situación del personal.

El nombre del juego se llama “Flexibilidad”, y dependiendo el nivel de madurez del equipo y / o de las personas se tendrá que adoptar uno u otro estilo; para esto se requiere de:

- Conocimiento del trabajo
- Conocimiento de la gente
- Involucramiento en el trabajo
- Involucramiento con la gente
- Conocimiento de la personalidad de los empleados
- Conocimiento de la madurez de los individuos
- Conocimiento de la madurez del grupo
- Equilibrio dinámico entre Trabajo y Relaciones

En el siguiente cuadro se esquematiza el proceso que se puede seguir de acuerdo al nivel de madurez del equipo de trabajo, asumiendo diferentes estilos gerenciales y buscando siempre el equilibrio entre Tarea y Personal:



En el cuadrante Núm.1 el gerente asume la posición de Capataz, pues el nivel de madurez de su grupo es bajo y tiene que asumir actitudes de estrecha vigilancia y dirección, lo que en realidad lo convierte en “Esclavo”, pues sin él “Las cosas no funcionan”; en cambio en el cuadrante Núm. 4 todo funciona sólo y el queda liberado pues su grupo, tanto operativo como de mandos medios funcionan solos.

El tiempo requerido para moverse del cuadrante 1 al 4 es muy variable, desde meses hasta años, o nunca; depende en mucho del nivel de personal y mandos medios con que se cuente, así como de la ayuda que se preste para hacerlos madurar y formar un verdadero equipo de trabajo.

Este sistema busca la madurez del grupo de tal manera que el gerente quede al final liberado de la supervisión, descansando en los niveles medios y quedando listo para asumir otro reto similar o superior.

Hablando del Gerente, esto no necesariamente tiene que seguir este patrón de desarrollo, ya que según la personalidad de cada individuo, él puede encontrar su nivel óptimo en cualquiera de los 4 cuadrantes; por ejemplo, habrá alguien que se sienta bien en el nivel de capataz y ahí desarrollar un excelente papel, o alguien que por inquietudes de desarrollo personal continúe de reto en reto; lo que habrá que cuidar siempre es encontrar el nivel de incompetencia para quedarse en escalón inmediato inferior.

Motivación: La podemos diferenciar en dos tipos, Intrínseca y Extrínseca.

La Motivación Intrínseca es la propia del trabajo, el gusto por hacerlo, la satisfacción que sentimos al hacer una tarea por ella misma; es la más importante y es la que nos hace esforzarnos y buscar la satisfacción de los logros por ellos mismos.

La Motivación Extrínseca es todo aquello que rodea al trabajo, como el lugar, ambiente, compañeros, supervisor o jefe, trato, reconocimiento, empresa, puesto, dirección, salario, prestaciones, etc. es importante pero no básica.

Según Maslow, sicólogo de los años 40`s cuyas teorías siguen vigentes hoy, todos los seres humanos nos movemos por diferentes motivaciones, que al ser cubiertas aparecen otras, hasta alcanzar los niveles más altos de la automotivación en el nivel de la autorrealización; es importante conocer esto para identificar en nuestro personal, en que nivel se encuentran y poder brindar los satisfactores adecuados a esos niveles, que curiosamente no siempre son económicos, sino psicológicos.

Es común escuchar:

¡ En otro trabajo me ofrecen más sueldo, pero aquí estoy muy a gusto !
o bien:

¡ En el otro trabajo voy a ganar menos, pero aquí ya no aguanto ¡

El dinero no lo es todo.

El siguiente esquema ayuda a identificar los cuatro primeros niveles de necesidades psicológicas, que al ser áreas de deficiencia, nos permite dar los satisfactores adecuados por interacción social.

El nivel de Autorrealización, que es de crecimiento personal dependerá de cada individuo y sólo podremos ayudar con orientación y apoyo.



Para poder manejar adecuadamente a nuestro personal debemos conocer también su nivel de madurez, que no está siempre directamente relacionado con la edad cronológica; Los siguientes cuadros nos ayudan a identificar actitudes:

- INFANCIA DEPENDENCIA
- ADOLESCENCIA..... CONTRADEPENDENCIA
- JUVENTUD..... INDEPENDENCIA
- MADUREZ INTERDEPENDENCIA

Hablando un poco más de estilos gerenciales:

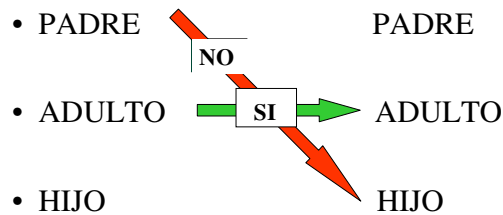
El CapatazEmpuja

El Jefe..... Tira

Al Líder..... Lo siguen

Desde el enfoque del Análisis Transaccional:

Análisis Transaccional



Disposición Jefe – Empleado:

Si no sabe..... Lo Capacito

Si no quiere..... Lo Motivo

Si no puede..... Lo Despido

El Líder como “Facilitador”

- El empleado debe conocer perfectamente su trabajo y responsabilidades
(Manual de Procedimientos)
- Debe estar conciente que por desarrollar su trabajo adecuadamente recibe una remuneración.
- Debe comprender que ni su jefe ni nadie hará el trabajo por él.
- Pero debe también saber y confiar, que su jefe está para ayudarlo y “Facilitarle” la ejecución de su trabajo.
- El jefe debe identificar las necesidades de su empleado y darle las ayudas necesarias para “Facilitarle” el desempeño e su trabajo.

- Debe haber revisiones y evaluaciones de seguimiento periódicas con tres opciones:

A).- Cumplimiento total: Felicitación.

B).- Cumplimiento parcial: Felicitación y apoyo con compromiso.

C).- Incumplimiento: Llamada de atención y apoyo con compromiso.

- Va una... Van dos... Van tres... Despido.

“No eternizar los problemas”

Cuando el equipo está maduro las cosas marchan solas y entonces sobra tiempo que se puede aprovechar el la empresa para:

Escalar posiciones.

Trabajar en ampliaciones.

Integrarse a la comercialización.

Desarrollar nuevos proyectos.

Etc.

O en la persona:

Con la familia.

Ejercicio o deporte.

Distracción.

Cultura.

Aporte al gremio.

Aporte a la sociedad.

Mayor capacitación en el área.

Capacitación en otra área.

Etc.

Se puede decir: **¡¡ ESTOY LISTO PARA EL SIGUIENTE RETO !!**

Como complemento a la información mencionada anteriormente, es simple comprender la enorme necesidad que tenemos, los que trabajamos con gente, de capacitarnos más en esa área, ya sea en sistemas formales o como autodidactas leyendo sobre el tema.