



# Organización y motivación del personal de establecimientos agropecuarios

Ing. Agr. Rosina Brasesco, Ing. Agr. María Marta Albicette, Prof. Daniel Paredes, Ing. Agr. Luis Sardo<sup>1</sup>

- «Buen día, José»
- «Buen día, patrón»
- «¿Cómo anda la cosa?»
- «Todo bien, Don Ignacio.»
- «José: Me llamaron del escritorio rural. El domingo a las 11 de la mañana embarcamos.»
- «Bueno»

Y el domingo...

Don Ignacio terminó embarcando con la ayuda del camionero.

¿Qué pasó?... El domingo eran las criollas a beneficio de la Escuela de la zona. Don Ignacio le preguntó a José, el capataz, si podía contar con ellos el domingo. José no se animó a decirle que él y su gente se habían comprometido a participar en las criollas.



Situaciones como las relatadas nos ocurren en nuestra labor cotidiana. La "gente que dirige" tiene entre sus tareas, solucionar problemas individuales o grupales que se presentan en el trabajo diario.

Hoy, en un mundo más competitivo, las empresas luchan por mejorar su rentabilidad, ser más eficientes y llegar con un producto fidedigno de acuerdo a las exigencias de los mercados mundiales.

Los cambios que nos presionan desde afuera hacen cada vez más difícil el éxito de nuestro trabajo. Es necesario mejorar el conocimiento de la gente que integra la

empresa en sus diferentes niveles, lo cual determinará la calidad del resultado final.

Sobre la base de las consideraciones anteriores el manejo del personal del establecimiento adquiere una mayor importancia, debido fundamentalmente a que se comprende que una parte importante del resultado económico depende del correcto desempeño de los trabajadores. Paradójicamente cada vez es más difícil dirigir gente.

Los empresarios de avanzada han tomado conciencia de que la gente es esencial para el desarrollo de una empresa, pero que la cosa no solamente pasa por incorporar

gente de primera línea, sino que ésta trabaje motivada y que brinde lo que es capaz de dar. Se necesitan individuos creativos y que jueguen en equipo.

El M.G.A.P., el Plan Agropecuario, el I.N.I.A y la S.R.R.N, tomando la iniciativa y considerando que el desarrollo del área de recursos humanos es un instrumento adecuado para generar ideas que nos ayuden a enfrentar los procesos de cambio que estamos viviendo, unieron los esfuerzos para organizar en Young dos jornadas para mejorar la calidad laboral en las empresas agropecuarias. Una de las jornadas se orien-

<sup>1</sup> Proyecto de difusión y transferencia de tecnología: "Fortalecimiento de la Unidad Experimental y Demostrativa de Young" (MGAP-Plan Agropecuario-INIA-Sociedad Rural de Río Negro).



Ing. Agr. R. Brasesco, Ing. Agr. M<sup>a</sup> M. Albicette, Prof. D. Paredes, Ing. Agr. L. Sardo

tó a productores rurales y la segunda a capataces.

El resultado fructífero de los grupos de trabajo de ambas jornadas es la base de este artículo. Se trabajó sobre la base de preguntas analizadas en subgrupos y presentadas en plenaria.

Frente a la pregunta de cómo se perciben los cambios ocurridos en los establecimientos en los últimos tiempos, los trabajadores opinaron que:

*"Las empresas se han visto obligadas a cambiar"*

*"Se produce más en menos hectáreas y más en menos tiempo"*

*"Hay un cambio de mentalidad del empleado y del patrón"*

*"Hay una mejora en el aspecto laboral (horario, alimentación y confort en la vivienda)."*

Estos cambios en diferentes ámbitos, han afectado la función de los encargados de personal de la

siguiente manera:

*"Al haber nuevas tecnologías hay que estar informados y saber asimilarlas no es fácil"*

*"Hoy hay que vivir aprendiendo"*

*"Hay que invertir tiempo en explicarle a la gente los cambios"*

*"Los cambios deben tener sentido"*

*"Me he dado cuenta que además de capacitarme yo, se tienen que capacitar los que trabajan conmigo"*

Los asistentes coincidieron en señalar que la calidad del trabajo del personal importa cada vez más, por lo que hay que lograr que la gente trabaje más motivada en su puesto. Como bien dijo un participante "en esto de la motivación, no hay recetas", no obstante hubo reflexiones interesantes de los grupos de trabajo.

Si bien los estímulos económicos se consideran como alentadores, surgieron muchos factores o

actitudes consideradas como elementos motivadores:

*"Que exista una dirección organizada en el establecimiento"*

*"Tener más participación en las tareas para sentirse parte del equipo"*

*"Tenerse confianza"*

*"El compañerismo en el establecimiento"*

*"Posibilidad de acceder a la capacitación"*

*"Tener comodidades para trabajar en relación a la infraestructura del establecimiento"*

*"Tener en cuenta que el empleado puede pedir algún día libre por un motivo especial (el cumpleaños de la madre)"*

*"Tratar a todo el personal por igual, sin hacer diferencias injustificadas"*

*"Demostrar interés real ante inquietudes planteadas por el personal"*



Y algunos comentarios adicionales sobre las actitudes que no moran fueron:

"Que compliquen las cosas"

"La indiferencia"

"La falta de respuesta a planteos del personal"

"Recibir las órdenes todos los días en forma diferente"

"Una orden dada de mal modo"

Si bien hay personas que son naturalmente «buenos comunicadores», la forma en que nos comunicamos puede mejorarse a partir del uso de diversas técnicas:

utilizar palabras que todos entiendan

dar el mensaje sin apuro y sin interferencias alrededor

mirar a los ojos y hacer gestos que refuercen lo que se dice

repetir la idea esencial del mensaje que se está dando

hacer pausas cuando el mensaje es largo para no distraer la atención

no dejar las cosas por supuestas

no preguntar ¿entendió?, sino pedir que repita lo que escuchó (técnica «espejo»)

Como resultado de las jornadas

los participantes elaboraron propuestas concretas para aplicar de

## Motivación

La motivación es lograr en una persona una conducta buscada, a partir de objetivos previamente determinados. El proceso de motivación surge de la voluntad de una persona por satisfacer necesidades insatisfechas.

En primer lugar las personas buscan cubrir sus necesidades básicas (alimento, vivienda, atención médica, educación) a través de la remuneración. Pero el ser humano también busca la estabilidad en el trabajo, reconocimiento social, buen trato, ambiente laboral organizado y oportunidades de desarrollo personal.

Las expectativas de la gente cambian a lo largo de su vida, aspecto que debe ser tenido en cuenta por quien tiene gente a su cargo.

Muchas veces la falta de motivación se genera por una mala comunicación.

## Comunicación

Comunicarse bien no quiere decir «hablar bien»; la persona que se comunica bien es la que logra que el otro entienda lo que dijo. El éxito de un mensaje no se mide en cómo se dicen las cosas, sino en cómo entiende quien las escucha. Está comprobado que una mala comunicación genera importantes pérdidas en el trabajo, por actividades mal hechas o hechas tarde.

regreso a su trabajo:

*"Hacemos el tiempo para pensar, intercambiar opiniones entre la gente de la empresa: Una rueda a la hora del mate, puede ser un*

*buen momento".*

*«Los responsables de la empresa deberían establecer objetivos claros, rever el esquema organizativo del establecimiento estable-*





ciendo una metodología de trabajo participativa»

«Dar indicaciones para realizar tareas complejas en forma oral y apoyarlas en algunos casos en forma escrita»

«El tiempo que se emplea en explicarle a la gente la razón de los nuevos cambios es tiempo bien in-

vertido».

«La motivación económica debe ser complementada con el reconocimiento de la tarea cuando es realizada adecuadamente. Avisarle cuando la misma no se ha hecho satisfactoriamente»

«Preguntar a cada uno de los que trabajan con nosotros, aunque sea

una vez al año, si está conforme en la empresa»

«Si chequeamos periódicamente las expectativas del personal, podríamos evitar que la gente se vaya de la empresa de un día para el otro»

«Fomentar dentro de la empresa que la gente asista a actividades de capacitación relacionadas a su tarea».

Si José y Don Ignacio hubieran asistido a cursos de este tipo posiblemente el diálogo con que iniciamos este artículo podría haber sido:

— «Buen día, José»

— «Buen día, patrón»

— «¿Cómo anda la cosa?»

— «Todo bien, Don Ignacio.»

— «José: Me llamaron del escritorio rural. El domingo a las 11 de la mañana embarcamos. ¿Podremos embarcar sin problema?»

— «Don Ignacio: El domingo tenemos criollas en la escuelita a beneficio del comedor donde van los gurises.»

— «José, es importante embarcar porque la empresa tiene que afrontar gastos, incluido los sueldos y no hay entrada al frigorífico hasta la semana que viene.»

— «Don Ignacio. Si Ud. llama y adelanta el embarque, yo llevo a mi gente bien temprano a la escuela, organizamos la cosa y me hago una escapada en la moto para embarcar». •



En medio del vértigo que nos produce el mundo moderno y las presiones cotidianas, lo más importante son las personas, que en definitiva son el "alma" de las empresas y condicionan su destino final.