

# Manejo del personal

Versión de una charla durante un curso para mandos medios

Ing. Agr. Héctor Ibarlucea



Lograr que gente que trabaja con uno haga lo que uno quiere es un arte.

HOY EN DÍA LAS EMPRESAS SE reorientan, la gestión se ha complicado y hay cosas nuevas para hacer pero el manejo del personal se podría resumir en tres preguntas básicas:

1) ¿Qué hay que hacer? Esto es planificar que habrá que hacer en la tarde o mañana de mañana.

2) ¿Cómo lo organizamos? Con que medios se harán las cosas; cuánta gente mandar a un potrero, o cuanto tiempo dedicarle, etc.

3) ¿Quién lo hace?

Si el encargado debe hacer todo hay un error. Normalmente no da el tiempo y por lo tanto hay que delegar y para eso hay que mentalizarse y asumirlo.

Hay que establecer una relación laboral para que las cosas se hagan y así lograr resultados. En general cuando uno pide que hagan algo no lo hacen como uno quiere. Nosotros pensamos que lo hacen peor de lo que nosotros lo haríamos, a veces lo hacen mejor pero casi siempre lo hacen distinto y eso hay que asumirlo. Si no nos sirve que lo hagan distinto, entonces hagámoslo nosotros mismos, pero si nosotros no podemos las cosas no se hacen y eso es lo grave. **Es preferible que las cosas**

**se hagan no como uno quiere, a que no se hagan.** Podemos esperar hasta estar nosotros para dar una toma, pero antes de que la parasitosis sea grave, que la de otro.

El vínculo con el resto de la gente que trabaja con uno es una relación humana y como tal no pueden haber recetas, porque todos somos distintos y porque cada uno tenemos nuestras mañas y defectos.

Relación capataz-personal

1) traslado de la responsabilidad o dar las órdenes u organizar el trabajo.

2) ejecutar las órdenes.

3) evaluar lo hecho.

En definitiva es pensar quién va a hacer las cosas, hacer las cosas y de noche con el mate pensar si se hicieron bien o mal.

Mandar significaría que la persona que recibe la orden la ejecuta tal cual la recibe. ¿Incluso los militares logran esto?

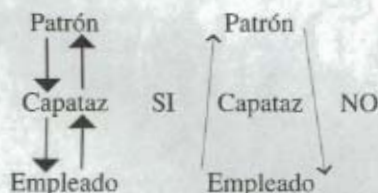
El que manda se hace responsable. El responsable final siempre debe ser el patrón pero el encargado tiene responsabilidades parciales y el peón también a otra escala. Debe existir una relación entre la responsabilidad y el mando. Esta relación debe quedar atada y bajar a los otros

escalones del mando. Es mejor hablar de escalera de responsabilidades y no de mandos. El patrón toma las decisiones esenciales, el capataz ordena y organiza las tareas y el peón las hace, a veces junto con el capataz y el patrón. En cada etapa debe haber responsabilidades claras. El capataz debe tener autoridad para tener responsabilidad. **Mandar es dar responsabilidad.** La autoridad no depende del puesto sino de lograr que se haga lo que uno quiere. Si no se da responsabilidad, se da la orden de ir a ver una vaca que está mal y al volver el empleado puede comentar que la vio y que tiene un hueso en la boca y que no se lo saco porque no lo mandaron; no asume responsabilidad. **El que manda no manda, conduce y es el responsable final.** Se logra autoridad cuando la persona que ejerce el trato logra un trato humano que la gente obedece por estar de acuerdo y por saberse evaluado. **Cuanto más solo está el que decide, más posibilidades de equivocarse tendrá.** Y más posibilidades de que los que hacen las cosas agarren para otro lado. **La gente que trabaja con uno debe conocer, comprender y compartir lo que uno quiere hacer.** Dar la orden «haga esto»; puede no ser entendido, ni ser compartido o no saberse como hacerlo. **Cuando alguien no entiende de lo que uno dice es porque está mal explicado.** Si hay algún berrincho dentro del personal, es culpa nuestra no conocerlo y explicarle 40 v



ces las cosas. Hay que explicar de acuerdo al que tiene que entender. Todos sirven; habrá que dedicarle el tiempo que cada uno precisa para que entienda. La autoridad aparente debe dar la oportunidad a la gente para que diga lo que piensa para ser autoridad real.

Nos deben entender y saber lo que queremos y para esto **debemos gastar tiempo en escuchar y explicar**. Mandar a recorrer no es una orden, hay que explicar porqué y qué deben ver o hacer. ¿Recorrer para qué? ¿Qué noticias queremos que nos traigan? Si lo entendieron que lo hagan solos. Si gastamos tiempo en explicarlo es porque no lo podemos hacer nosotros, entonces después dejemos que lo hagan y no nos pongamos cargos al lado del que está haciendo. Todos los trabajos que uno manda hacer hay que evaluarlos. **Debe de haber una respuesta después de evaluar, también cuando salen bien las cosas.** Hay que averiguar y preguntar si se hizo y cómo se hizo. Muchas veces se aprende de que se logra lo que queremos por un camino mejor al propuesto o al pensado.



Entre patrón y capataz se debe hablar y discutir todos los temas importantes, lo mismo entre capataz y peón. Entre patrón y peón se puede hablar de temas personales o de que le parece tal yegua, pero no de cuestiones de trabajo. **Para que el capataz logre esa buena relación humana de la que hablábamos, no se lo puede pasar por arriba.** Además eso alienta el camino inverso, que es el chisme del empleado al patrón. Si un patrón está siempre en el campo y va a hacer la tarea de capataz, que no lo tenga. Puede sí tener un sota que le de una mano cuando no está. Lo malo es cuando el patrón no está nunca y que cuando está, le quite autoridad al capataz. Ese vínculo patrón-peón en temas de trabajo implica desorganización. Si se tiene capataz es porque se necesita, si no, no se debe tener. Todos podemos o deberíamos ser amigos, a veces hasta somos parientes, pero en el tema trabajo debe haber escalera de responsabilidades y **las cosas se deben hacer.** Cuando sólo se hace lo que yo mando algo anda mal. **Cuando**



**hay una buena organización todos deciden cosas.** Si uno ordena y no delega responsabilidad, las cosas no salen bien; «traéme la mejor lechera» implica traslado de la decisión. «traéme la vaca negra» implica dar una orden que de repente implica traer la peor lechera por estar enferma por ejemplo. Trasladar decisión, trasladar responsabilidad, dar margen de decisión, es cómodo y útil por más irresponsable que parezca el empleado. **El que decide debe ser el que contrata y despide.** Si no las cosas andarán mal pues hay que organizar con gente a la que no se manda. **No hay que mandar a hacer imposibles.** De esa manera se frustra gente y le damos responsabilidad de priorizar qué hacer y qué no y eso no está bien. Mandar a hacer imposibles no implica pero alienta a las mentiras. **No se puede mandar a hacer lo que no se va a controlar.** Si no se controla el empleado lo hará una vez o dos pero no más. Para estos dos últimos puntos se debe saber hacer las cosas que se mandan. De esa manera podremos saber si se puede y podremos evaluarlas. No implica saber alambrear, pero si saber que dificultades puede tener, cuanto se tarda y saber reconocer un trabajo bien hecho. **A las personas nos gusta que cuando no hay nada para hacer, no se haga nada.** Reconociendo esto podemos apretar cuando hay que hacerlo y el empleado se dará cuenta de la urgencia. Si siempre apretamos, no lo hará.

A las personas nos gusta que cuando no hay nada para hacer, no se haga nada. Reconociendo esto podemos apretar cuando hay que hacerlo y el empleado se dará cuenta de la urgencia. Si siempre apretamos, no lo hará.

**Cuando se tolera al haragán, se corre al guapo.** Debe de haber un marco mínimo de justicia. El guapo se carga sólo. Los protegidos, si los hay, son un defecto del capataz. **En las evaluaciones hay que dar el beneficio de la duda.** Las cosas pueden demorar más de lo previsto, etc. o sea hablar las cosas antes de juzgar. **La gente trabaja para ganar dinero y para ser bien tratada.** Una cosa no sustituye a la otra. La ventaja de lograr esto es que el que no sirve no tiene excusas.