



Equipos de trabajo en el tambo: ¿realidad o ficción?

Ing. Agr. (M Cs) Centeno, A.¹

El desarrollo del capital humano dentro de las empresas ha tenido un notable avance en sectores como el industrial, el comercial y el de servicios. Mientras que, en el eslabón primario del sector agropecuario, este proceso se viene dando de manera más lenta. Alta rotación de personal, falta de capacitación de los operarios, bajo rendimiento de la mano de obra, escasa motivación, falta de compromiso, rutinas complejas y extensas, malas condiciones habitacionales, problemas en la comunicación y la falta de una conducción efectiva, hacen que la problemática laboral sea un tema recurrente en dicho sector.

La intensificación y el fenómeno de concentración de vacas se está dando en muchas de las lecherías del mundo y Argentina no es la excepción, lo que hace necesaria la participación de más personas en el proceso productivo. Los tambos son cada vez más grandes, en cantidad de vacas y en gente. De acuerdo a la escala de la empresa, entre familia, operarios y asesores podemos encontrar entre 5 y 12 personas trabajando y más también, pero... ¿son un equipo de trabajo?

En muchas capacitaciones e intervenciones que hemos realizado para productores lecheros, se consulta si en sus empresas tienen un grupo o un equipo de trabajo. La respuesta no se hace esperar y, obviamente, casi todos tienen un EQUIPO DE TRABAJO. La cuestión deja de ser tan clara cuando se analiza y presenta la manera en que se relacionan o trabajan esas personas, de cómo son liderados, de cómo se comunican, cómo fijan y discuten objetivos y, sobre todo, cómo detectan y resuelven problemas. Luego de distinguir las principales diferencias entre un grupo de personas trabajando juntas y un verdadero equipo de trabajo, empiezan las dudas y más de uno se queda con la boca abierta. Y todo lo que creíamos y teníamos como una realidad se transformó en una ficción.

Lo que sí está claro, es que **todos quieren tener** un equipo de trabajo en sus empresas y la razón es simple... **“Un equipo reúne una serie de características propias que le permite a la empresa y a las personas que la integran, lograr mejores resultados”**

Ahora bien, ¿cuáles son estas características?, entre varias podemos mencionar las siguientes:

- Alta contribución y proactividad al logro de los objetivos de la empresa de todos los integrantes
- Son interdependientes entre los miembros del equipo
- Existe confianza entre ellos
- Se coopera y se busca pertenecer al equipo
- Los conflictos que aparecen se afrontan y resuelven entre todos
- Se potencia el aporte de ideas y sugerencias de todos los miembros
- El foco está puesto en que todos aprenden, todos ganan y todos crecen

Para que estas características sean verdaderas ventajas del trabajo en equipo, deben cumplirse lo que se conoce como las **5 C** de un equipo: **COORDINACIÓN, CONVERSACIONES EFECTIVAS, CONFIANZA, COMPROMISO Y COMPLEMENTARIEDAD.**

Habiendo presentado las 5C necesarias para que un grupo de trabajo se transforme en equipo, vamos a comentar que es lo que entendemos con cada una de ellas.

1- COORDINACIÓN:

“Un equipo necesita tener la certeza de que sus acciones son guiadas y planificadas”

El productor lechero argentino está inmerso en un escenario muy complejo que lo desafía permanentemente, fenómenos climáticos extraordinarios y factores asociadas a la volatilidad del negocio (precio del producto en relación al precio de los principales insumos). En este contexto, es dónde la figura de un **LIDER** se vuelve imprescindible. Lamentablemente, ser dueño, hijo del dueño o encargado, no te hace líder, para ser líder se necesita mucho más que solo un simple cargo.

Daniel Goleman, fue uno de los primeros que introdujo el concepto de inteligencia emocional en las empresas y de remarcar la idea de que un líder necesita incorporar (si no los tiene) las habilidades de esta. En resumen y haciendo la salvedad de que existe mucha bibliografía escrita sobre este tema, vamos a decir que para ser un líder necesitamos contar con:

Autoconocimiento: aunque parezca sencillo pocos son los que verdaderamente se conocen. Conocer lo que puedo y no puedo lograr; distinguir cuales son las emociones que normalmente me embargan y por qué aparecen, son solo algunos puntos de una larga lista de cuestiones que deberíamos conocer de nosotros mismos. Solo conociéndome, puedo conocer y liderar a otros.

Autogestión, tiene que ver con el poder “gestionarnos” desde lo meramente emocional hasta lo que hacemos, cómo lo hacemos y el para que lo hacemos. Que hago con las circunstancias que me tocan en la vida, me dedico a excusarme y a explicar por qué me pasa lo que me pasa o por el contrario, me hago cargo, reflexiono, decido y hago.

Conciencia social: tiene que ver con la manera en la que se relaciona con el otro. El reconocer que el otro es un “otro” y que ese otro al igual que ud, tiene necesidades, tiene fortalezas y también debilidades; tiene sueños, tiene alegrías y tristezas, tiene buenos y malos momentos. Es aquí donde la empatía es fundamental.

Empatía: es la capacidad del ser humano de poder ponerse en el lugar del otro y de “darse cuenta”. Es la habilidad de percibir, compartir y/o inferir los sentimientos, pensamientos y emociones de los demás. Esta es la responsable de diferenciar aquellos empresarios que se preocupen por la calidad de vida de sus empleados y por qué crezcan en lo económico y en lo personal, de los que no. Es poseer una verdadera responsabilidad social empresaria, la que siempre debería comenzar con nuestra gente.

Capacidad para gestionar las relaciones: este punto tiene que ver con su capacidad para compartir una visión, inspirar, motivar e influenciar a su gente. Inyectar energías positivas es muy diferente a meter miedo, ¿Ud. de qué lado se ve?

Si Ud. tiene mucho de lo hemos visto en estos cuatro puntos, entonces tiene verdadera pasta de líder y es muy probable que en su empresa tenga ya un equipo de trabajo funcionando. Y si no es así, no se desanime que muchas de estas habilidades se pueden entrenar.

2- CONVERSACIONES EFECTIVAS

“Es la herramienta necesaria para que las cosas sucedan”

De las tantas definiciones de conversaciones efectivas que existen, se rescata esta que es concisa y muy clara: “Es lograr el efecto deseado a través de la conversación”, obviamente que para que esto ocurra, muchas cuestiones deberán ser atendidas.

Humberto Maturana, biólogo y filósofo chileno, dice que “toda acción fue antes una conversación y de la calidad de esta, serán los resultados obtenidos”. Si pensamos por un momento en esta afirmación, nos daremos cuenta de lo poco que estamos haciendo en las empresas agropecuarias para tener conversaciones de calidad.

Una conversación se compone de dos partes: el hablar y el escuchar. Son tantas las interferencias que existen tanto internas, como externas, que lograr el objetivo que habíamos imaginado se hace casi imposible.

La escucha valida el hablar, es por ello que una conversación efectiva solo se logra con un escuchar efectivo. Y para que esto se cumpla debemos asegurarnos de:

- Escuchar sin interrumpir y menos contradecir
- Escuchar prestando el 100 % de atención
- Escuchar más allá de las palabras
- Escuchar incentivando al otro a profundizar

Las conversaciones efectivas, deberían darse en todos los niveles de la empresa y entre todos los integrantes de la misma. Entrenarse en esta herramienta es, hoy por hoy, uno de los pilares necesarios y fundamentales para trabajar en equipo.

3- CONFIANZA:

“Es la creencia de que una persona o grupo de personas actuará de una forma determinada, sin necesidad de obligar al otro a que cumpla”

¿Cómo se construye la confianza dentro de un equipo? Que pregunta!!!, le propongo que la piense por unos minutos...

Sabemos que la confianza son los cimientos de toda relación y se afirma sobre los valores compartidos, ¿cuáles son los valores que promociona su empresa? ¿Cómo hacen para definirlos, conversarlos y trabajarlos?

Haciendo una analogía con la construcción, si los cimientos de la confianza son los valores compartidos, los ladrillos son la comunicación y la mezcla que los une, es el respeto por el otro.

VALORES COMPARTIDOS + BUENA COMUNICACIÓN + RESPETO = CONFIANZA

4- COMPROMISO:

“Son las obligaciones contraídas por una persona u organización para que algo suceda”

Para pensar... *“Somos lo que somos en función de los compromisos que asumimos o dejamos de asumir”...*

Lo anterior tiene que ver o al menos es mi interpretación, con lo que sucede en cada uno de nosotros en función de la actitud que asumimos frente a determinada situación. Simplificando y solo explicando los extremos, tenemos:

Personas comprometidas con seguir igual: son las que se comprometen en encontrar siempre culpables por los resultados que obtienen, tanto en lo privado como en lo empresarial/laboral. La culpa la tiene el gobierno, el precio de la leche, la gente que no tiene ganas de trabajar y un largo listado de causales de sus magros resultados. Esta es la típica actitud de víctima, dicen para ellos mismos y para los que quieran escuchar, que ellos no son culpables de su situación. Con ello logran tranquilizarse, porque están convencidos de que no son responsables (de acuerdo a su punto de vista), entonces no cambian nada y todo sigue igual. Si lo pensamos un poquito, encontraremos a varios conocidos que encajan perfectamente en esta descripción. Y si somos aún más críticos podremos reconocernos algunas veces actuando en este **MODO SIEMPRE VÍCTIMA (MSV)**.

Personas que se comprometen con el cambio: son las personas que se reconocen como parte del problema, pero también como parte de la solución. Son las que no patean la pelota fuera de la cancha. Son las que dicen bueno esto es lo que obtenemos y no es lo planificado; entonces tenemos que encontrar la causa del problema y solucionarlo. Son las que en definitiva se hacen cargo de los resultados que obtienen y desde ahí buscan soluciones. Con esta actitud las personas y las empresas, logran cambiar, mejorar, crecer y aprender. Este es el típico **MODO MEJORA CONTINUA (MMC)**.

Aclaro que ambas posturas son responsabilidad de cada uno y de su historia. Pero es uno mismo el que decide o elige de qué lado estar. Lo primero, es reconocerse y a partir de ahí generar los cambios necesarios, esto tiene que ver con lo que veíamos antes sobre el autoconocimiento. Si no reconozco el problema, difícilmente encuentre la solución.

5- COMPLEMENTARIEDAD

“Es saber que tengo mi complemento...”

Por definición, un complemento es algo que se añade a otra cosa para hacerla mejor, más completa, efectiva o perfecta. En este caso son las personas que intervienen en el equipo de trabajo.

Pero, ¿cómo se genera esta complementariedad? No es sencillo pero tampoco imposible. Hay que comenzar por el principio:

- **Seleccionar personas con talento.** Este es el punto de partida, necesitamos darnos tiempo para hacer buenas entrevistas, tener preguntas preparadas de antemano, conocer a todo el grupo si fuera el caso y chequear referencias, ese es un buen comienzo. Por más que luego, en “el campo se ven los pingos”.
- **Invertir en capacitación** (entrenar y re-entrenar), favorecer un proceso de formación continua en los aspectos inherentes a las tareas a desarrollar y también favorecer la formación en esto de las habilidades blandas, la comunicación por ejemplo.

- **Facilitar la socialización entre las personas**, no se concibe un equipo de trabajo sin reuniones de equipo. Es en estos espacios donde la gente se conoce (interactúa, se comunica y se acerca), también son los espacios donde se plantean los objetivos, se presentan los resultados, se analizan y discuten problemas y se deciden las estrategias a seguir. Debemos distinguir entre las reuniones de trabajo y las de distensión o recreativas (asado mediante), ambas fortalecen el espíritu del equipo.
- **Promover la valoración y el agradecimiento**, son aspectos relacionados a los valores. Que cómo dijimos antes, son los cimientos de la confianza. Valorar y agradecer el trabajo y el esfuerzo de las personas que cada día son los responsables de que mi empresa logre los objetivos y de que yo cumpla mis sueños, es una de las tareas fundamentales del líder. Y créanme, no pasa desapercibido.
- **Generar un ambiente agradable de trabajo**. A todos les gusta trabajar cómodos en un ambiente distendido, con buen humor y sabiendo que se puede contar con el otro. Son muchas las horas que se pasa en la empresa, que esto no sea una carga adicional asegura mejores resultados.

COMENTARIOS FINALES

No caben dudas que los resultados que obtienen las empresas, son el reflejo de las relaciones que se dan entre las personas que las integran. Trabajar en valores, entrenarse en procesos comunicacionales, desarrollar una visión y compartirla, establecer objetivos claros, generar ambientes y relaciones laborales agradables, motivadoras y desafiantes, son los requisitos necesarios primero, para trabajar en equipo y luego para obtener los resultados proyectados.

En el sector agropecuario en general y en el tambero en particular, todavía queda mucho camino por recorrer. Seguramente para muchos, lo que acaban de leer les parecerá chino mandarín y de difícil aplicación en sus empresas, pero es parte del cambio que se viene.

Para más información

¹Ing. Agr. (M Cs) Alejandro Centeno. Jefe de INTA AER San Francisco.
03564-421977 Email: centeno.alejandro@inta.gob.ar

Para suscribirse al boletín envíe un email a : [ALTA Hoja de información técnica](#)
Para CANCELAR su suscripción envíe un email a: [BAJA Hoja de información técnica](#)
URL:

ISSN: 2250-8546.

Este boletín es editado en la **INTA Agencia de Extensión Rural San Francisco**

INTA AER San Francisco - Av. Cervantes 3329

San Francisco - Córdoba - República Argentina - C.P. 2400

Tel. Fax: Telefax: 03564-421977

Página en Facebook: [Clic aquí](#)

Responsable: Ing. Agr. Alejandro Centeno, jefe de agencia INTA AER San Francisco.

(c) Copyright 2001 INTA - Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Todos los derechos reservados.

▪ **Ediciones**
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria