

**XL CONGRESO “AMVEC”
LEON, GTO.
JULIO 2005**

M.V.Z. Juan José Maqueda A.
Consultor Independiente.

C. H. A. ENTRENAMIENTO DE PERSONAL, UNA CONSTANTE NECESIDAD

En las granjas porcinas es posible mecanizar y automatizar algunas áreas, de hecho, la tecnología moderna lleva implícito el hecho de que al menos tres de estas lo estén:

- Limpieza
- Alimentación
- Control de temperatura ambiental

Sin embargo, hay otras donde la mano de obra no puede ser substituida aunque existan instalaciones y equipos sofisticados, como lo son las áreas de Reproducción y Maternidades, donde personal altamente calificado tiene que realizar labores de precisión y cuidado en un ambiente de extrema higiene; no excluye el que en las áreas de Destete y Finalización también se requiera de personal altamente calificado aunque en menor cantidad.

El trabajo por un lado, y **El personal** por otro, son las áreas básicas en que se sustenta el desempeño de la **Empresa** y demandan mucha atención y trabajo por parte de los mandos gerenciales.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

- Determinación del Objetivo General
- Determinación de los Objetivos por etapa
- Análisis y descripción del trabajo.
- Análisis de Tiempos y Movimientos.
- Análisis de Tiempos Muertos.
- Determinación de Funciones y Tareas.
- Determinación de Cargas de trabajo.
- Organigrama
- Manual de Operaciones.
- Descripción del puesto

ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL

- Perfil del ocupante
- Determinación de Fortalezas y Debilidades
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación
- Supervisión
- Evaluación
- Correcciones y ajustes
- Remuneración
- Motivación
- Insentivación

Todo esto desarrollado dentro de un marco real acorde a las condiciones de la granja y la región; y por supuesto del personal disponible, tanto idiosincrásicamente como de nivel cultural, educacional y laboral.

Todos los puntos anteriormente mencionados son de suma importancia, pero por ahora tocaremos sólo uno de ellos: **Capacitación.**

Además de que pueda o no existir una capacitación formal para los trabajadores, tenemos la imperiosa necesidad de capacitar, recapacitar y actualizar, aunque sea por métodos informales a todos nuestros empleados, pues no puedes exigir lo que no has enseñado.

Dentro de nuestra formación profesional carecemos de estudios sobre manejo de personal, es una realidad, pero también es una realidad que esta actividad la desarrollamos diariamente, en forma empírica, siendo creativos, repitiendo patrones o tratando de no repetirlos, y en la mayoría de los casos por ensayo y error.

En general hay tres niveles en la organización del personal en las granjas:

GERENTE

Trabaja básicamente con gente y en ocasiones con cerdos

MANDOS MEDIOS

Trabajan con gente y con cerdos

PERSONAL OPERATIVO

Trabajan con cerdos

Desde el punto de vista de Liderazgo en estos mismos tres niveles podemos decir que:

GERENTE

Dice lo que se debe hacer

MANDOS MEDIOS

Hacen que se haga

PERSONAL OPERATIVO

Lo hace

Liderazgo es una de las condiciones clave y debe ser característica implícita de un Gerente.

Para capacitar o entrenar al personal lo haremos en los dos niveles bajo la gerencia: con el personal operativo para que ejecuten adecuadamente sus tareas, y con los mandos medios para que adicionalmente a esto, se conviertan en capacitadores, por lo que estaremos entonces capacitando capacitadores; en un contexto general estaremos asumiendo el papel de “**LIDER ENTRENADOR DEL EQUIPO**”.

El desempeño adecuado de este trabajo, hará que el Gerente se gane el respeto, confianza y admiración de sus subordinados, estará efectivamente asumiendo el papel de LIDER.

Considerando que los mandos medios trabajarán con gente, debemos ser muy cuidadosos en su selección, basándonos no solamente en que sean buenos trabajadores con los cerdos, sino principalmente, que tengan características de “**Liderazgo Intrínseco**”; el denominado coloquialmente “**Don de Mando**”, de lo contrario estaremos seleccionando un creador de problemas con el personal a su cargo; además, otra gran función de un Lider es el poder delegar funciones, que mejor que a personal bien seleccionado y capacitado por él mismo.

C. H. A. Son las iniciales de Conocimientos, Habilidades y Actitudes, tres características básicas que el Gerente debe tener en cuenta para el proceso de capacitación o entrenamiento de su personal.

CONOCIMIENTOS: Es lo que el empleado necesita conocer para poder desempeñar un buen trabajo.

- La empresa: Misión, Visión, normas, reglamentos, patrones de conducta, líneas de autoridad, organigrama, obligaciones y derechos, horario, salario, prestaciones, premios y castigos, plan de incentivos, etc.”**Reglas claras**”
- Objetivo General, objetivos por etapa, metas.
- Manual de Procedimientos (Información escrita del área que quedará a su cargo)
 - Funciones, tareas, tiempos y movimientos, apoyos, supervisiones, evaluaciones, Etc.

- Reunión explicativa y apertura para aclaración de dudas y orientación.

La parte administrativa puede hacerla el Administrador o Gerente administrativo, en una reunión formal en la oficina, habiendo dado la información escrita y con apertura para explicaciones y aclaración de dudas y requiriendo de la firma de enterado por parte del empleado.

La parte de entrenamiento técnico en las tareas que va a desarrollar con los animales, el alimento, el agua, los equipos, las instalaciones, etc. se hará en varias etapas:

A).- En el manual de procedimientos, el capítulo que le toca desempeñar, para que sea leído y comprendido.

B).- Sesión de aclaración de dudas. (ayudar para que aprendan a aprender), tener también un cuaderno de notas.

La parte teórica del conocimiento no siempre es completamente aprendida o memorizada, ya que muchas veces el nivel intelectual y escolar de nuestros trabajadores solo llega a un nivel elemental y en ocasiones incompleto, no hay hábitos de estudio por razonamiento abstracto; por lo que no hay que desesperarse, sino reconocer el esfuerzo y motivarlos para las sesiones prácticas.

Por otro lado, todas las personas tenemos tres canales para la comunicación: Visual, Auditivo y Kinestésico (Acción), pero uno es dominante; como no sabemos cuál será el dominante en nuestros subordinados sino hasta conocerlos bien, debemos utilizar los tres: mostrando imágenes, videos o demostraciones; hablando, explicando, preguntando. recibiendo comentarios y aclarando dudas y comentarios; y sobre todo practicando, haciendo, escribiendo, etc.

HABILIDADES: Es lo que el empleado necesita “Saber Hacer” para desempeñar un buen trabajo.

A).- Sesiones prácticas primeramente “Demostrativas”, mostrar como se hace.

B).- Lista de lo que debe hacer en cada caso

C).- Ejercitarlo hasta dominarlo.

D).- Mostrar que ya lo sabe hacer “Dominar la Habilidad”

Esta es la parte del entrenamiento más enriquecedora, ya que muchas de las actividades de nuestros trabajadores en su vida cotidiana son por habilidades manuales, cuando logramos conjuntar estas con los conocimientos, los avances son rápidos y sólidos; pero hay que seguir metodologías, regidas por dos actitudes de nuestra parte: Paciencia y Persistencia.

El método de aprendizaje es por “**Repetición múltiple a formación de hábito**”, y según afirman psicólogos especialistas en esta área, se requiere de un mínimo de 7 repeticiones para formar una sinapsis o camino neuronal y fijar el aprendizaje.

La metodología es trabajar demostrativamente una o varias veces la acción, en seguida pedir al trabajador que la ejecute, observar con atención y corregir hasta cumplir las 7 repeticiones seguidas o más.

En este caso aplica otra técnica: “**Supervisión estrecha con evaluación y retroalimentación positiva**”; quedarse con él trabajando “**Hombro con Hombro**”

corrigiéndolo si fuera necesario, haciendo comentarios positivos a cerca de sus acciones y motivándolo a continuar; nunca burlas, regaños o criticas destructivas.

ACTITUD: Es precisamente la actitud que el empleado asume durante la ejecución de su trabajo.

A).- Ambiente positivo y tranquilo

B).- Ambiente de seguridad y apoyo

El trabajador debe sentirse a gusto, estar tranquilo y confiado para concentrarse en lo que está aprendiendo a hacer, no tener elementos distractivos; entonces asume las actitudes positivas de observación, cuidado, orden, es minucioso, preciso, responsable, se autocontrola, ya no requiere supervisión, lo hace por que está conciente de que así lo debe hacer, está comprometido.

De hecho la misma capacitación motiva; y el sentir el apoyo del lider a un lado, más.

Dice el dicho que “es más fácil enseñar que quitar mañas”; cuando los trabajadores no tienen experiencia previa aprenderán lo que se les enseñe, bien o mal; pero cuando tratamos de modificar una técnica o habilidad, nos enfrentamos a la denominada “Resistencia al Cambio”; si no somos repetitivos, persistentes y con supervisión estrecha y corrección, el trabajador regresará a la acción que ya dominaba, a su nicho de confort.

El repetir la misma acción por 21 días logra fijar la nueva conducta y vencer la “Resistencia al cambio”. Por lo tanto: Paciencia, persistencia, supervisión estrecha con evaluación y retroalimentación positiva, disciplina, comunicación, apoyo, trabajo “Hombro con Hombro” etc.

Por supuesto hay diferencias entre personas, y al trabajar tan cerca identificaremos fácilmente su velocidad y facilidad de aprendizaje, gusto o disgusto por lo que hacen, nivel de interés y compromiso, etc. por lo que el tiempo y el método será diferente para cada persona; hay quienes tienen el hábito del cambio, se adaptan más fácilmente e integran a su conducta las nuevas habilidades; la “Resistencia al cambio” no siempre está relacionada con la edad; puede haber un joven reacio o un viejo abierto a aceptar y hacer cambios.

Como nuestro trabajo es ser Lider entrenador del equipo, la atención es con la gente, mucho más que con los cerdos; invertiremos tal vez mucho tiempo en capacitación, tal vez uno o dos meses, pero será el tiempo mejor invertido ya que el equipo quedará sólido, trabajando sólo, autocontrolado y con la ayuda de los supervisores o mandos medios, que saben perfectamente cuales son sus funciones y fueron seleccionados por sus características personales adecuadas a ese trabajo.

Para llegar a este nivel se requiere de mucho conocimiento del trabajo y de la gente, y mucho involucramiento en el trabajo y con la gente, pero además siendo como se mencionó, un área de deficiencia en nuestra formación pero una necesidad inminente, debemos capacitarnos formal o informalmente en Manejo de Personal para asumir correctamente nuestro papel de Gerentes.; cursos, diplomados, conferencias, libros, cualquier forma es adecuada y es una obligación.