



Desarrollo
Humano

Capacitación y equipos humanos de alto desempeño

“Una asociación no directa”

“El aprendizaje no es producido por la enseñanza. El aprendizaje es producto de la actividad de los aprendices.”

John Holt

Resulta interesante poder profundizar en el concepto de equipos de trabajo de alto desempeño y cuál es el rol, el alcance que tiene la capacitación en sus procesos de formación. Frecuentemente, solemos reducir el abordaje de lo humano en las empresas lecheras a la capacitación. Tanto sea con una frecuencia esporádica o puntual, o programas más o menos establecidos de formación a través de: charlas, jornadas técnicas, talleres, cursos cortos, etc. La capacitación de las personas suele ser el elemento central que define todo nuestro esfuerzo, trabajo y comprensión del factor humano de las empresas.

En particular, en este artículo me quiero detener en algunos aspectos que considero centrales para una eficiente implementación de programas de capacitación e intentar visualizar o conceptualizar la relación entre la capacitación y el desarrollo de equipos humanos de alto desempeño.

Es indudable la importancia central que tiene la capacitación de las personas que trabajan en los sistemas de producción. El volumen de conocimiento que día a día genera la investigación científica, la complejidad de los sistemas productivos, la alta exigencia de producción de los animales, la presión de la selección genética, entre otras razones, muestran la necesidad de establecer programas de capacitación y sistematización de tareas que permitan manejar y gestionar eficientemente los complejos sistemas de producción lechera. Tal vez una de las frases más poderosas y determinantes para ejemplificar la importancia de la capacitación sea la que expreso el educador Derek Bok, **“Si crees que la formación es cara, prueba con la ignorancia”**.

Algunas palabras claves que podrían estar definiendo la esencia de los programas de formación para el personal de los sistemas lecheros de las principales universidades americanas, europeas, australianas y neozelandesas, podrían ser Medicina Preventiva, Monitoreo, Factores de Riesgo, Medicina de la Producción, Protocolos, Sistematización, Registros. La orientación preventiva, el uso de protocolos, el monitoreo y la sistematización de tareas también es impulsada por las principales empresas internacionales vinculadas a la venta de insumos del sector lechero. A partir de estas miradas, se establecen a nivel mundial claros procedimientos y programas de entrenamiento operativo con objetivos de lograr una alta eficiencia en el manejo: del período de transición de las vacas lecheras, la crianza de terneras, la calidad de leche, la reproducción, la salud podal, etc.

En mi experiencia, aquellas empresas que han logrado incorporar y sostener estas capacitaciones en forma sistemática y estratégica han experimentado un verdadero avance y una mejora significativa en la eficiencia de los procesos biológicos mencionados. Sin embargo, es necesario tener presente, que muchos de los esfuerzos de capacitación del sector lechero, no llegan a impactar positivamente en los resultados productivos o lo hacen de forma menguada y en mucho menor medida, favorecen el desarrollo del trabajo en equipo, el liderazgo y la construcción de ambientes laborales sanos de alta calidad y eficiencia.

Un aspecto que aprendí, es que cuando hablamos de “capacitación del personal” debemos tener presente que no es suficiente con enviar a las personas a realizar cursos tales como: Vaca en Transición, Podología, Crianza de terneras, Calidad de leche, etc. En no pocas situaciones muchas personas emprendedoras y entusiastas que aprenden nuevas tareas ni siquiera llegan aplicar lo que aprendieron cuando regresan al establecimiento. En realidad, el sistema de trabajo no está preparado para recibirlos e implementar los nuevos aprendizajes. En ocasiones, el encargado o líder no comprende el nuevo conocimiento que tiene el operario y sus necesidades prácticas para implementarlo, las personas se sienten solas en la lucha de solucionar la problemática, no encuentran valoración de su esfuerzo y paulatinamente abandonan las tareas para la cual fueron entrenadas. En la práctica, considero que este aspecto tiene una gran importancia en nuestras condiciones productivas; establecer un programa de capacitación claro en donde todo el predio esté involucrado y conozca los objetivos que se persiguen con la capacitación, delimitando responsabilidades y funciones, y facilitando la implementación efectiva de los aprendizajes de las capacitaciones por parte de líderes de equipo, son aspectos relevantes a considerar cuando comenzamos los procesos de capacitación.

La protocolización y sistematización son herramientas útiles que simplifican y ayudan a operativizar las tareas de los procesos productivos. Sin embargo es importante tener en consideración, que muchos de los protocolos que nos llegan (vaca en transición, crianza de terneras, etc) fueron elaborados para sistemas estabulados de producción (con la particularidad de contar con mano de obra proveniente de la inmigración). Según he experimentado, la exigencia de la aplicación de los protocolos a raja tabla y la registración de información puede ser un arma de doble filo, con una gran capacidad de generar estrés y frustración en los equipos de trabajo de los tambos. Deberíamos tener presente que las vacas, son animales con una increíble capacidad de adaptación y los procesos biológicos también tienen su flexibilidad. No aplicar al 100 % un protocolo no es algo de vida o muerte, y la flexibilidad y sensibilidad de ver el momento del equipo humano y sistema productivo es de mucho mayor valor en el resultado final del proceso de trabajo. La construcción de protocolos propios, co-construidos atendiendo las posibilidades reales de los equipos de trabajo, que vayan subiendo en complejidad a medida de ir superando obstáculos en ocasiones es una mejor y más sana estrategia de trabajo.

La sigla en inglés: “SMART” suele ser muy utilizada para definir las principales características que debe tener una adecuada propuesta de capacitación: S = Simple, M = Medible, A= Realizable, R= Realista, T= Oportuna. Me parece una manera muy clara de entender cómo debemos diseñar una propuesta formativa para que las personas incorporen conocimientos

de una manera efectiva. Sin embargo esta propuesta no necesariamente construye o favorece el desarrollo de equipos humanos de alto desempeño. Podríamos decir que es una condición necesaria pero no suficiente para establecer equipos humanos con estas características.

Los equipos humanos orientados al alto desempeño, se basan en su capacidad para reflexionar y tener **conversaciones de alta calidad**, sustentadas en ambientes sanos, de confianza, que potencian a las personas. Estas conversaciones son las que permiten: discutir, exigir, reclamar, trabajar juntos, discrepar, hacernos peticiones, comprometernos, sin que nadie se sienta ofendido. Las “conversaciones de alta calidad” son las realmente valiosas y diferenciales; son las que se necesitan tener cuando las cosas no salen como esperamos, cuando los resultados no se dan, cuando los protocolos no funcionan, cuando los conflictos están sobre la mesa.

Este es el elemento central que distingue los equipos humanos de alto desempeño, y no la expertiz que tengan en determinados conocimientos, en aplicar protocolos o sistematizar procesos. Estos aspectos pueden ser herramientas que utilicen en sus dinámicas de trabajo, pero no lo que los define.

En los artículos relacionados, mencionados en este trabajo, podemos profundizar en aspectos de importancia para la construcción de equipos de alto desempeño

Capacitación y Equipos de Alto Desempeño: dos aspectos centrales y parecidos pero que no son lo mismo. ¡La clave y el desafío está en trabajarlos juntos!

MV, MSc Juan Manuel Ramos Rama *

*Médico Veterinario, Coordinador de Grupos y Coach Gestáltico
jramosrama@gmail.com / www.desarrollohumano.uy

Artículos relacionados

- Ramos Rama JM (2008). Gestión de Recursos Humanos en Empresas Lecheras “Una alternativa en la búsqueda de la eficiencia laboral” Disponible en: www.desarrollohumano.uy
- Ramos Rama JM (2023). Alto desempeño vs. Amistad. “Un error clave de comprender” Disponible en: www.desarrollohumano.uy
- Ramos Rama JM (2023). Cambiando las preguntas. “Una clave poderosa para construir equipos de alto desempeño” Disponible en: www.desarrollohumano.uy