

Construyendo equipos humanos en tambos

MV, MSc, Juan Manuel Ramos Rama.

juan.ramos@utec.edu.uy

www.utec.edu.uy

Un amigo hace unos días me mando una frase del formidable educador popular Paulo Freire: *“Para un año, sembrad cereales. Para una década, plantad árboles. Para toda la vida, educad y formad a la gente.”* Me dejo reflexionando, son de esas cosas con las cuales uno comulga, lo siente como muy sabio y de gran trascendencia. Algo de lo que sentí al leer esta frase, lo asocié con la visita al tambo el Tigre de la localidad de Trenel, en la Pampa, el cual ordeña 2700 vacas y tiene 54 personas trabajando. Para mí, fue una de esas jornadas de intercambio maravillosas, llenas de conocimiento y sabiduría, en donde la dedicación a las personas y su educación estuvo presente durante todo el día. Pero además se habló de algo más, de detalles, de claves para trabajar en equipo, tener autoridad, sentirse orgulloso y lograr buenos resultados en el tambo.

Gustavo Montero, el encargado de producción, junto al veterinario Fabio Rubino y a Tomás Cavanagh quien es el gerente, forman el equipo de dirección del tambo. La charlas fueron extensas durante la jornada y cada uno aportó lo suyo, a medida que los escuchaba me quedaba claro que había un mismo hilo conductor, algo que los identificaba y en definitiva me los hacía ver y sentir como un equipo de trabajo muy particular.

Para ellos, uno de los grandes desafíos o complicaciones es poder armar grupos de trabajo en cada sector del tambo. Grupos de trabajo con conciencia de unidad y dependencia. Me explicaban, que el tambo es como una cadena en donde cada eslabón esta unido al otro, cada sector depende del otro y armar grupos de trabajo que entiendan esto, es de las cosas más complicadas. Esto es fundamental, porque si el grupo de ordeño hace bien su trabajo, pero la guachera no funciona, los resultados globales de la empresa no son buenos.

Una de las claves importantes y claras para ir progresando en esta visión de sistema integrado, es simplemente *“preguntarle al personal”*. De forma

sencilla y contundente me dijeron *“es que en realidad ellos son los que saben en donde esta el problema, uno de afuera puede tener una idea macro de las cosas pero nunca ver cual es el problema interno.”* Y agregaron, hay que hablar con las personas, de problemas dentro y fuera del trabajo; esto ayuda a mejorar porque las personas tienen que estar bien para poder trabajar. Charlar mucho y ver qué inquietudes presentan ellos y no siempre decir: “esto se hace así, porque esta en un protocolo”, sino, *“permitir que ellos aporten”*.

Me puse a pensar que el diálogo favorece el entendimiento de las personas y el permitir que ellas aporten ideas, favorece la creación. Esto me recordó a Max Neef (1986) quien asociaba el desarrollo integral de las personas y por ende de los equipos humanos a la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales tales como el “entendimiento y la creación”. El equipo, me comenzaba a revelar su sabiduría, con algunas claves poderosas que me permitían entender sus resultados y esa sensación que tenía de estar frente a un equipo muy particular.

Y hablando de la comunicación y de como armar los equipos en el tambo recuerdo que me dijeron: “cada persona es individual, no todos son iguales, y hay que tomar lo mejor de uno y del otro y armar el mejor equipo; hay algunos que son buenos para una cosa y malos para otras, **pero hay que quererlos como son**”. “Hay que buscarles el lado positivo, ubicarlos en lugares donde ellos se puedan desarrollar mejor, en donde estén más cómodos, o que tengan una cabeza que esté más cerca de ellos, para guiarlos en el trabajo que están haciendo”. Estos conceptos me hicieron parar y rever si estaba realmente hablando con encargados de tambos comerciales, si estaba en un tambo comercial de verdad. Si lo estaba y además en uno grande y exitoso.

En ese momento me vino a la mente un encargado de tambos en México, que se llama Rafa Telechea. Este hombre manejo durante años, grupos humanos de tambos de 10000 a 12000 vacas en ordeño, con ordeños de 23 horas y tres grupos de ordeñadores. Recuerdo que me dijo: “si logras un equipo no importa cuantas vacas te pongan, los fierros no son nada, la gente es todo. Los muchachos son todo, abrázalos, querélos, si los tratas mal que podes esperar a cambio?”.

Me puse a pensar en la otra campana del trabajo con las personas en la lechería comercial que tantas veces he escuchado, “la gente no quiere trabajar, la gente no sirve, son todos unos vagos, están esperando que te des vuelta para joderte....”etc y reflexioné.....que diferentes experiencias se pueden tener sobre una misma realidad!!!.

Una experiencia positiva en la que el tambo ha incursionado es la de utilizar responsables o coordinadores de grupos los cuales deben tener buena llegada a las personas y capacidad de enseñar. De esa forma el propio tambo se convierte en un semillero de personas formadas para el resto de los grupos de trabajo. En estas tareas están Alejandro Reynoso y Sergio Antonio López, son ordeñadores y a su vez encargados de grupos de ordeño. El orgullo de estas personas era muy patente en sus expresiones, son trabajadores formadores de compañeros y lo viven con mucha ilusión. Me aseguran que con dedicación y especialmente con carisma y cariño, “los muchachos van y van...”. Sergio Antonio (Pelusa), me confesaba que estaba orgulloso porque el día en que se jubilara los muchachos lo iban a recordar como “El Viejo que los enseñó”. Pero el intercambio a este nivel es general y la capacitación es de todos con todos, el equipo de dirección interactúa con los coordinadores y demás trabajadores, buscando soluciones a los problemas. Cuanto pesa en la motivación de las personas, en la construcción del sentimiento de equipo, la posibilidad de desarrollarse, la horizontalidad en la comunicación, son cosas que me quedé pensando.

Los esfuerzos que pude ver en el tambo El Tigre, para trabajar en equipo son muchos. Sin embargo no todos son éxitos y me mencionaban que en ocasiones tienen sin sabores y malas experiencias por la falta de responsabilidad de algunas personas, que entran a trabajar y a los tres meses dejan el trabajo o aflojan el ritmo.

Sin embargo y pese a estas experiencias me dijeron que “en general, no nos podemos quejar de los equipos de trabajo que tenemos. Hemos tratado con la gente, los hemos capacitado mucho y hemos logrado buenos resultados y seguiremos haciéndolo, porque creemos que es de la única manera que vamos a poder ir para adelante”.

En la despedida, todos coincidían que uno de los valores más importantes para poder trabajar con las personas es el respeto por el otro. Alguien dijo por ahí, que siempre que se dirigía a otra persona tenía en la mente esta frase “no hagas al otro lo que no te gusta que te hagan a ti.”