



**La forma de conducir la empresa determina si llegamos o no a la meta, pero no solos sino con toda nuestra gente**

## UNA CUESTION DE ESTILO

*Ing. Agr. Fernando Preumayr*



### EMPRESAS QUE FUNCIONAN Y CRECEN

Existen, son reales y han logrado, en estos últimos años tan complicados, avanzar en dirección a un crecimiento sostenido.

Ahora ¿qué tienen en común? ¿Cuál es el respaldo que sostiene su capacidad empresarial? ¿En qué hacen hincapié, a qué le dan importancia, qué jerarquizan?

Podemos citar algunos ejemplos sacados de estas mismas páginas de INFORTAMBO que rescatan experiencias como éstas:

"Otro objetivo importante es pensar en "la persona", la persona concreta. Preocuparnos por su situación actual y futura, su progreso económico, sus vacaciones, etc. También buscamos simplificar el trabajo..." *Luis Peluffo de "La María Teresa" (julio 1991).*

La clave para que el tambo funcione es tener en cuenta que el principal recurso de la empresa es la gente que participa de ella. Aquí somos un equipo donde cada uno hace lo que le corresponde, sabiendo que el resultado es la suma del esfuerzo de todos", *Lionel Cores (marzo 1991).*

Acertar en lo verdaderamente importante es la clave, seguir de cerca los procesos en los cuales se juega la vida de la empresa, que son precisamente aquellos que corresponden a su realidad humana.

### PROCESOS VITALES Y DIRECCION

Toda empresa que pretenda crecer debe buscar fundamentalmente tres cosas:

1) Objetivos claros: qué se busca, cómo, cuándo y dónde ponerlo en práctica. Esto es planificación, presupuesto,

(1) Tomado de INFORTAMBO, N°37, OCTUBRE

análisis y control de la gestión que se lleva a cabo.

2) Personas que sepan qué se espera de ellas y estén capacitadas para hacerlo. Un equipo de trabajo compacto que ejecute lo planeado.

3) La disposición y voluntad de querer hacer de este conjunto de gente que asuma su compromiso como tal.

Tan importantes son unas como otras de las cosas mencionadas ya que:

- sin metas claras no sabemos adónde vamos y por lo tanto costarnos muy caro.
- sin capacidad en la gente coleccionamos frustraciones.
- sin voluntad de hacer, el avance no llega nunca.

### ESENCIA DE LA DIRECCION DE LA EMPRESA

Recae precisamente en estos tres puntos y el futuro depende de que se cumplan bien o mal. En otras palabras, un buen conductor de empresa (empresario) debe ser capaz de:

1. Formular metas claras, razonables y posibles.
2. Comunicarlas con eficacia a su equipo de trabajo.
3. Motivarlo, asegurando su colaboración y compromiso.

Estos procesos, que son vitales para el funcionamiento y crecimiento, no se dan una vez y para siempre; por el contrario día a día es necesario activarlos. Cotidianamente, en el manejo se van redefiniendo estrategias al tener que adecuarnos a una realidad: en el tambo es esencialmente dinámica. Cambia la cantidad y tipo de forraje, las necesidades o disponibilidad de suplemento, el clima, etc.; no hay lugar para la rutina y el que se para pierde, las cosas le pasan por encima.

Plantear metas, comunicar y motivar permanentemente en forma eficaz es la gran tarea del empresario que quiera avanzar en lo suyo.

### ESTILO DE CONDUCCION

¿Por qué para algunos el personal se convierte en un techo permanente mientras que para otros es como un resorte que los impulsa?

Si el problema de personal resulta reiterado y recurrente no puede atribuirse toda la responsabilidad a que "no hay gente para el tambo". Cuando esto ocurre, seguramente la dirección de la empresa también forma parte del problema. Con el paso del tiempo cada empresa va teniendo el tipo de personal que se merece y por algo es. El estilo de conducción y el lugar que se da a las personas es determinante y a esto nos referiremos.

-Cuando sólo interesa el resultado: en este caso hay funciones, responsables y una verdadera cadena de mando. El único vínculo es el interés mutuo, lo que se hace y lo que se paga. El que no funciona se va, el recambio es interminable y la estabilidad muy difícil. Así el costo de

funcionar es grande y desgastante. hay que controlar todo y a todos (si no "nos joroban").

-Cuando además se piensa en el presente: preocupa el hoy de la gente pero no tanto su futuro. Se escucha un poco más, hay mayor participación y hasta se busca la capacitación. Sin embargo a pesar de ser más atractivo, pocos se juegan. Se va a lo seguro y no llega a haber total confianza porque no se ve más allá.

-Cuando hay un proyecto para la empresa pero también para su gente: todo es sin duda más riesgoso, más audaz. Hay que apostar al crecimiento y desarrollo de cada uno; se informa, se hace pensar, se comunica y se sabe escuchar.

Es imprescindible una cuota de confianza, un crédito (sin ingenuidad). La motivación es mayor, se da libertad pero se exige responsabilidad. El vínculo se transforma en adhesión real, en identificación "lo hago como si fuera mío".

Vimos tres estilos y también tres respuestas distintas, de las cuales sólo la última nos lleva a consolidar una empresa unida, compacta. Para lograrlo hay que perder el miedo.



Es conveniente no pensar en la especialización extrema, todos deben conocer todo, aunque los más aptos o hábiles encaren ciertas tareas específicas. Si no hay recambio posible, no hay relevos y esto puede ser complicado en una actividad exigente y dinámica como el tambo.

Pero, estas oportunidades hay que crearlas, no se dan solas. El famoso control de calidad de trabajo se comparte, no puede imponerse.

Deportivamente hablando hay quien planea la táctica pero el partido lo definen los jugadores en la cancha. Ellos deben aprender a luchar, a saber colaborar y lo ideal es que se conviertan además en ¡¡verdaderos "hinchas" del equipo!!

Debemos ser realistas, esto no es nada fácil pero sí es posible. Las personas no cambian lo que traen de la cuna, pero sí son capaces de mejorar.

Hay cosas que pueden condicionar pero no determinar, el horizonte es amplio.

La misión del conductor de la empresa será llevar a su gente a un ambiente donde sea posible mejorar, donde se pueda y se quiera dar lo mejor que se tiene. de eso se trata

## EQUIPO DE TRABAJO Y TRABAJO EN EQUIPO

Todo equipo es un grupo pero no todo grupo es un equipo. No es lo mismo amontonar gente que organizarlos para el trabajo.

Al equipo de trabajo hay que formarlo, lo que implica:

**LOGRARLO**

**MANTENERLO**

**DESARROLLARLO**

Si se busca lealtad a la empresa hay que tener como prioridad una verdadera integración a la misma. Sin una filosofía de trabajo, que marca el que conduce, esto se hace muy difícil.

La incorporación a un equipo de trabajo debe tener en cuenta que junto con ello se dan oportunidades; esto es, ocasiones de demostrar lo que se sabe pero también de aprender. No encasillando a la gente más bien tratando de ampliar su programa.