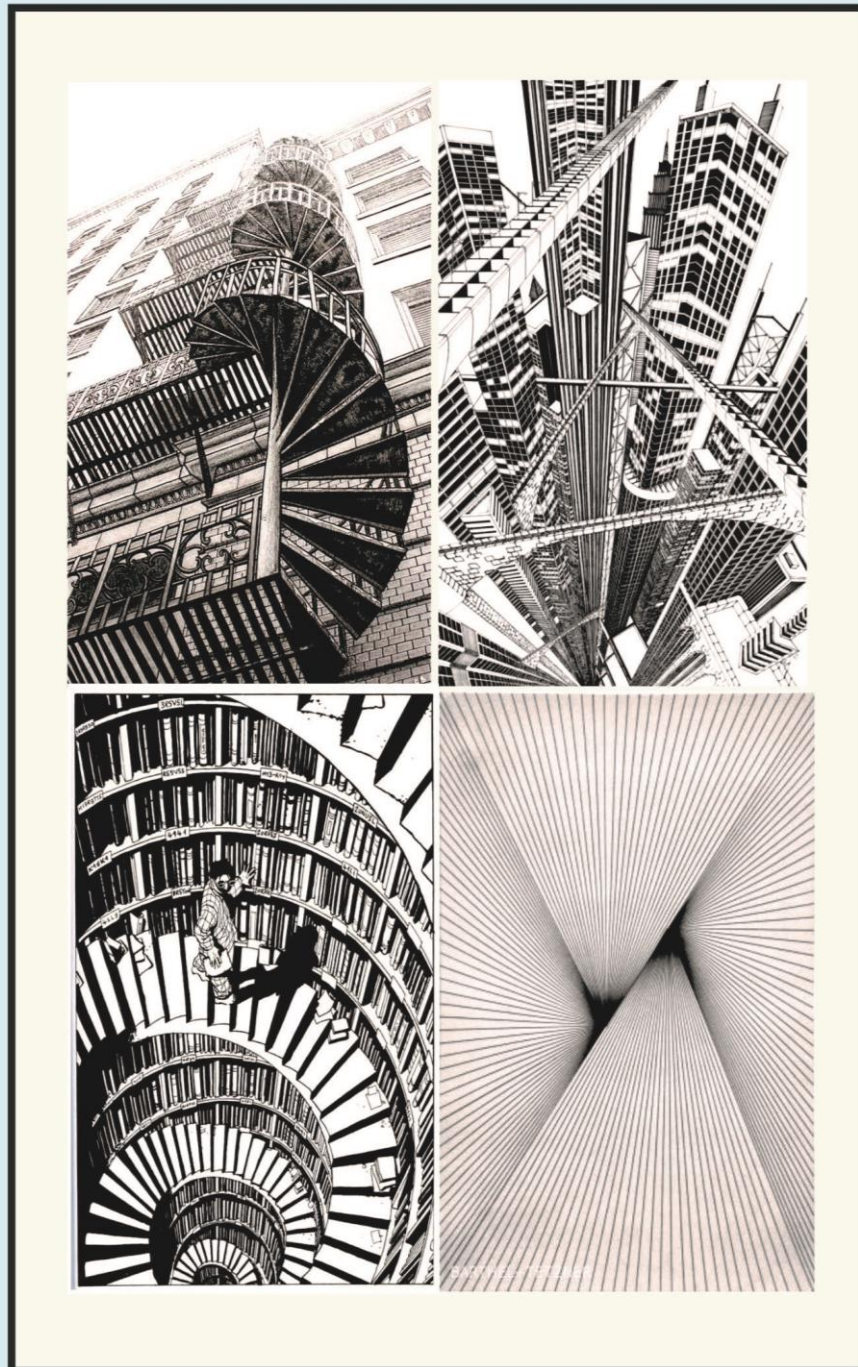


SISTEMAS DINÁMICOS

2019



Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
Editor & Compilador

**SISTEMAS
DINÁMICOS
2019**

**SISTEMAS
DINÁMICOS
2019**

Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
EDITOR & COMPILADOR

Sistemas Dinámicos

Editor: Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

Dirección: Av. El Retablo 808 2do. Piso Urb. El Retablo, Comas. Lima-Perú

Correo electrónico: fjavierwongc@yahoo.es

Compilador: Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

Diseño y Redacción: Bach. Carlos Alberto Vega Vidal

ISBN: 978-612-00-4761-3

Primera edición digital: octubre 2019

Libro electrónico disponible en: <http://ctscafe.pe>

Gestión de personal en la organización de un establo lechero



Rocío Silvia Sandoval Monzón

Medico veterinaria y magister de Producción y Reproducción Animal de la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Docente asociada de la Clínica de Animales Mayores de la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Investigadora reconocida por Concytec.

Correo electrónico: rocio.sandoval@unmsm.edu.pe

Resumen: Lograr una buena gestión de la organización de un establo lechero, una organización dinámica y cambiante podría considerarse muy complicado. El recurso más importante de cualquier negocio es su personal. El manejo del personal ha sido históricamente un problema importante en todo tipo de organizaciones, ya sean multinacionales, pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales, por su naturaleza humana. Hay varias cosas que los gerentes prudentes pueden hacer para evitar el desastre con el personal. Toda empresa debe ser capaz de localizar al tipo correcto de personas que necesita. Cumplir con esta sencilla premisa resulta bastante complicado. La capacitación del personal no puede dejarse de lado. Sin embargo, se deja de lado en las diferentes áreas de los establos lecheros. En nuestra realidad existen muchas capacitaciones organizadas por instituciones académicas y del sector privado dirigidas a profesionales del sector pecuario. La motivación del personal otra importante responsabilidad del gerente. Sin un propósito, todo o más específicamente cualquier cosa no tendría sentido, nunca debemos olvidar la verdadera razón de lo que estamos haciendo. Una buena planificación es fundamental para el éxito, que requiere visión y previsión por parte del personal directivo. Por otro lado, cada disciplina importante de la granja lechera debe tener un protocolo escrito, una «receta» detallada que describe cómo manejar funciones específicas dentro de una descripción de trabajo. Finalmente, el rendimiento es el máximo dividendo de nuestros esfuerzos.

Palabras claves: Gestión de personal/ Establos lecheros.

Abstract: Achieving good management of the organization of a dairy stable, a dynamic and changing organization could be considered very complicated. The most important resource of any business is its staff. Managing personnel has historically been a major problem in all types of organizations, be they multinationals, small businesses, non-profit organizations and governmental organizations, because of their human nature. There are several things that prudent managers can do to avoid disaster with the staff. Every company must be able to locate the right type of people they need. Fulfilling this simple premise is quite complicated. Staff training cannot be left aside. However, it is left aside in the different areas of the dairy stables. In our reality there are many trainings organized by academic institutions and the private sector aimed at professionals in the livestock sector. Staff motivation another important responsibility

of the manager. Without a purpose, everything or more specifically anything would make no sense, we should never forget the real reason for what we are doing. Good planning is essential for success, which requires vision and foresight on the part of management. On the other hand, each important dairy farm discipline must have a written protocol, a detailed "recipe" that describes how to handle specific functions within a job description. Finally, performance is the maximum dividend of our efforts.

Keywords: Personnel management/ Dairy stables.

1. Introducción

Un establo lechero es una empresa la única diferencia es que sus máquinas son seres vivientes pero esto no la aparta del estatus empresarial de toda empresa (Muroya, 2005). Los establos lecheros son sistemas dinámicos complejos. Son sistemas porque están compuestos de múltiples elementos interconectados., son dinámico porque sus elementos interaccionan constantemente y son complejos porque cuantos más elementos y/o más interacciones se den entre ellos, mayor será el grado de complejidad (Gómez, 2016).

Desde el ámbito de la medicina veterinaria se comprende, monitorea y manipula aspectos relacionados a la fisiología, manejo de hormonas reproductivas, comportamiento, prevención y tratamiento de enfermedades tales como la endometritis y la mastitis (Blood, 1979). Cito estas enfermedades porque involucran dos aspectos fundamentales de todo establo lechero: el óptimo desempeño reproductivo y la calidad de leche. Incluso realice una investigación para determinar cuáles eran los principales factores involucrados con el desempeño reproductivo. Encontrando que el desempeño reproductivo no necesariamente era afectado por la temperatura del ambiente, la aplicación de hormonas, la edad o la época en que parían las vacas; sino que se había una marcada diferencia entre el manejo de establos y el manejo a lo largo del tiempo dentro de los mismos establos (Sandoval *et al.*, 2017). Había un factor que no estaba considerándose, el factor social o humano, del cual dependían los engranajes de esta organización (Sandoval *et al.* 2017).

Características y retos de la empresa pecuaria en la actualidad

Las empresas pecuarias al igual que cualquier empresa, requieren ser gerenciada con criterios administrativos que le permitan mejorar su proceso productivo, el uso eficiente de los recursos e incrementar su rentabilidad. Un estudio de investigación realizada en el estado de Zulia que analizó el control de gestión utilizado por las empresas pecuarias, encontrando que un 70% de los productores no desarrollan planes administrativos, ni promueven planes de capacitación y desarrollo para el personal, el 61% de las fincas no cuentan con una visión ni misión, presupuesto de egresos, ni poseen una estructura organizativa, predominando en un 100% la comunicación verbal con un liderazgo autocrático. El 77% de las fincas registran las operaciones realizadas pero no hacen un uso adecuado de la información obtenida. Las empresas pecuarias no cuentan con controles de gestión adecuados que les permitan conocer qué tan eficientes han sido en el uso de los recursos ni qué tan acertadas han sido las decisiones tomadas (Martinez y Lopez, 2011).

Al igual que en otras empresas, el comportamiento organizacional juega un rol trascendente en la administración del estable. Los establos lecheros, como toda organización: son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno (Sumrall, 2011).

Para que las empresas pecuarias sean más eficientes dentro del mercado global, deben crecer y evolucionar para así poder capitalizarse, soportar el incremento de costos y operar de manera rentable. Esta evolución debe centrarse en el área de gerencial. Para ganar eficiencia los establos lecheros deben crecer y para eso necesitan de un mayor número de personas que las operen. En la mayoría de los casos, se necesitará contratar personas relacionadas y no relacionadas con la industria pecuaria que participen en las operaciones de producción (Sumrall, 2011).

Cada año aparecen más publicaciones sobre programas de gestión de salud y producción animal, asimismo los programas relevantes de educación continua veterinaria están dedicando una proporción cada vez mayor de sus programas científicos a la gestión de la salud animal orientada a la producción. Los veterinarios de todo el mundo están reconociendo la necesidad de cambiar sus actitudes acerca del servicio que brindan. La función tradicional del curandero de animales enfermos individuales debe ser complementada con programas de administración de salud totalmente integrados que se concentran en el desempeño del rebaño (Radostis, 2001).

Las industrias pecuarias han sido remodeladas y redefinidas por la tecnología, la economía y la globalización de la industria, por lo tanto, también se ha modificado y redefinido el papel del veterinario consultor (Radostis, 2001). Se necesita que el rol del médico veterinarios sea mucho más que un simple médico de animales. El médico veterinario asesor debe conocer estrategias generales de manejo, psicología humana y poseer excelentes habilidades de comunicación. Esta discusión examina los ingredientes clave de la gestión y las habilidades interpersonales necesarias para que el veterinario de producción animal moderno se convierta en una parte indispensable del equipo de gestión de grandes rebaños (Sumrall, 2011). El presente artículo trata sobre el enfoque de David Sumrall sobre la gestión del personal en los establos lecheros.

David Sumrall, su biografía y filosofía

Nació y creció trabajando en la granja familiar, obtuvo su licenciatura en producción de lácteos de la Universidad del Estado de Mississippi en mayo de 1978. Trabajo en la gestión de establos lecheros. David reconoció rápidamente que parte de su mayor satisfacción profesional era enseñar y capacitar exitosamente a otros mediante el liderazgo y la instrucción práctica. Esta pasión por enseñar, entrenar y motivar a otros se convirtió en un componente fundamental de la obra de su vida. David se unió al Servicio de Extensión Cooperativa de Mississippi en 1983, donde conectó su pasión por el negocio de producción de lácteos con sus habilidades para el liderazgo, la enseñanza y la comunicación efectiva. David se unió a Aurora Dairy en 1993, responsable de las operaciones en Colorado, Texas e Idaho. Promovido a presidente y director de operaciones en 1995, Sumrall y su personal manejaron la adquisición de grandes granjas en Georgia y Florida, así como el desarrollo de operaciones en Idaho y Maryland, lo que hizo crecer el negocio a 20,000 vacas con más de 300 empleados (Dairy Performance Solutions, s.f.).

En 2004, David fundó Dairy Production Systems, y finalmente se expandió a un total de cinco granjas en cuatro estados. El sistema de gestión de Dairy Production Systems fue reconocido como líder de la industria en gestión de personas, atención suprema de las vacas y calidad de leche superior. Un defensor de la calidad de la leche superior desde hace mucho tiempo, David ha sido miembro de la junta directiva de Nacional Mastitis Council y fue fundador de una cooperativa de leche con sede en Florida centrada en la calidad de la leche (Dairy Performance Solucions, s.f.).

La filosofía del autor tiene un diseño sencillo. Se basa en que las personas son el recurso y componente más importante de cualquier negocio, que cuanto más simple es una cosa, más probable es que se haga correctamente y que comprender el "por qué" facilita la ejecución correcta del "cómo". Contempla al desempeño como la función de tres componentes distintos: personas, proceso y producción. El desempeño es producto de la interrelación bidireccional, que existe entre estos tres componentes. Esta interacción puede ser compleja y esquiva o también puede ser precisa y oportuna. Esto depende de cómo se administre los recursos humanos. El verdadero éxito se encuentra en el componente personas y llevar una adecuada gestión del personal (Dairy Performance Solucions, s.f.).

2. El enfoque de P6 para la gestión

2.1. El personal – P¹

El recurso más importante de cualquier negocio es su personal (Garcés et al., 2016). El manejo del personal ha sido históricamente un problema importante en todo tipo de organizaciones, ya sean multinacionales, pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales, por su naturaleza humana (Soriano-Rivera, 2016). Es cierto que un establo lechero sin considerar su tamaño no puede existir ni funcionar sin capital, terreno, instalaciones y ganado (Muroya, 2005). Sin embargo, el recurso que más pasa desapercibido en la industria lechera es y sigue siendo el manejo del personal de trabajo (Sumrall, 2011).

En la realidad nacional, más del 50% del ganado lechero se encuentra en manos de empresas familiares (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2017). El manejo del personal en el entorno familiar es una tarea de gestión muy diferente al manejo del personal en un entorno no familiar. La propia jerarquía familiar establece niveles de autoridad y una cadena de mando que en la mayoría de los casos se entiende desde los primeros años de la infancia en la mayoría de las familias. Con el propósito de mejorar la rentabilidad de las empresas dedicadas a lechería, el ministerio de agricultura fomenta la asociatividad y el manejo de estas organizaciones se hace cada vez más complejo (MINAGRI, 2017).

Las características que busca tanto el gerente como la cabeza de familia en su personal son las mismas: responsabilidad, confiabilidad, independencia y dependencia colectiva. El liderazgo del gerente o de la cabeza de familia es importante para fomentar el tipo de actitud correcta en el personal y crear una atmósfera en la que el personal tenga la capacidad de conformarse y formar parte de un equipo viable y exitoso (Sumrall, 2011).

El manejo del personal en un establo lechero es bastante complejo, como en toda organización su manejo es importante, toma mucho tiempo, esfuerzo y recursos que deben invertirse para el desarrollo de los empleados (Sumrall, 2011). El moderno

sistema de los establos lecheros, involucra capacidades y habilidades especiales, que le permitan el manejo de equipos, herramientas y procedimientos complejos, es importante la participación de la fuerza laboral. Si contamos con personal idóneo será más sencillo solucionar problemas cuando falla algunos de los procedimientos del sistema. Cuando se presenta un problema en alguno de los procedimientos, es mucho más fácil identificar a la persona encargada que intentar arreglar algunas de las piezas del rompecabezas.

Cuatro claves para el manejo del personal

Hay varias cosas que los gerentes prudentes pueden hacer para evitar el desastre con el personal. Obviamente, ningún sistema es perfecto y siempre habrá deficiencias. Es importante recordar que un sistema de gestión es un sistema de personas, y no hay personas perfectas. Siempre habrá fallas y decepciones. El secreto es tener un sistema que se ocupe de esas deficiencias en lugar de ser consumido por ellas. Hay cuatro claves para realizar un adecuado manejo del personal:

a) Localización del personal idóneo

Toda empresa debe ser capaz de localizar al tipo correcto de personas que necesita. Cumplir con esta sencilla premisa resulta bastante complicado. Como empleador, gerente o cabeza de la organización, es nuestra responsabilidad saber lo que buscamos y definir claramente la función que desempeñará nuestro personal (Sumrall, 2011). Para poder localizar el personal idóneo debemos contar con una descripción de los deberes que involucra el puesto de trabajo, debe tenerse claro el propósito del puesto, las expectativas de la administración con respecto al puesto y describir el entorno en el que trabajará el empleado.

Hay una frase que dice "la localización de la persona idónea, lo es todo". Debemos tener claro lo que queremos, decidir lo que vale y no conformarnos con menos. Puede ser un gran error contratar a un candidato no calificado. La pérdida de tiempo del gerente para llenar los vacíos creados automáticamente por el empleo de un empleado inepto puede superar el beneficio de tenerlos en el equipo (Hernández *et al.*, 2016).

En la empresa lechera, no siempre hay una buena localización del personal idóneo. Muchas veces el gerente del establo no tiene claro cuáles son sus expectativas con respecto al puesto y muchas veces no está dispuesto a pagar por lo que vale. Por ejemplo, un componente muy importante dentro del establo lechero es la sala de ordeño. El personal que trabaja en la sala de ordeño tiene en sus manos la calidad del producto final del establo, la leche y la salud de la glándula mamaria. En otros países, el personal que trabaja aquí es altamente calificado, pudiendo ser personal técnico o profesional. En nuestra realidad, debido a la poca rentabilidad de la empresa, los salarios ofertados por los gerentes no son suficientes para contratar el personal calificado que necesita.

La mayoría de estas empresas se encuentran en las afueras de la ciudad donde no hay suficientes comodidades para encontrar personal calificado, muchas veces este personal no está dispuesto a trabajar en estos lugares o simplemente estas empresas no están dispuestas a pagar lo que valen.

b) Capacitación del personal

Después de haber localizado y contratado la persona idónea para el puesto de trabajo, el empleador debe hacerse responsable de una serie de aspectos que estarán relacionadas con el éxito de este empleado en el puesto de trabajo. Este "éxito" consiste en que tanto el empleador y el empleado estén contentos con el resultado de la nueva relación y depende de la adecuada información y capacitación que el empleador proporciona al empleado. La mayoría de los propietarios o administradores de los establos lecheros no hacen un trabajo adecuado de informar y capacitar a los trabajadores. Probablemente, el área más olvidada de la administración de personal en el establo hoy en día es la educación (Sumrall, 2011).

La interrogante es ¿cómo se puede esperar que un empleado haga lo que el empleador quiere, de la manera que el empleador desea y dentro de un horario establecido, cuando el empleador ni siquiera se toma el tiempo suficiente para decir al empleado lo que quiere que se haga?

La capacitación del personal no puede dejarse de lado. Sin embargo, se deja de lado en las diferentes áreas de los establos lecheros, sobre todo en las salas de ordeño de todo el mundo. Un programa de capacitación no significa contratar un ordeñador y dejarlo a la deriva en la sala de ordeño para que aprenda los procedimientos por ósmosis. Pensar que cualquier empleado nuevo va a tomar su trabajo en serio, cuando el empleador o gerente no lo hace, es simplemente ridículo. Cada disciplina en la granja debe tener, como mínimo, un programa de capacitación de nivel básico que comunique claramente: (a) lo que se debe hacer, (b) cómo se debe hacer y (c) por qué es importante que se haga así. Si el programa de capacitación no aborda clara y completamente estos tres problemas específicos, entonces tiene poco valor (Sumrall, 2011).

Un programa de capacitación formal es fundamental para un buen desempeño y para la consistencia de la operación. El programa de capacitación no es un evento que debe realizarse una sola vez. Por el contrario, este programa debe incluir revisiones periódicas y cursos de actualización para mantener a los empleados conscientes del importante papel que desempeña su trabajo en el rendimiento y la rentabilidad general del establo. Dependiendo del tamaño del establo, del número de empleados involucrados y de la estrecha supervisión diaria; el gerente o empleador debe programar sesiones formales de capacitación para mantener a los empleados interesados en su trabajo y conociendo su desempeño y su relación con los objetivos del establo (Hernández *et al.*, 2016).

Las sesiones de capacitación deben ser programadas regularmente. Esto sirve como un recordatorio continuo para los empleados de que la administración toma en serio su capacitación y que es importante para la administración que los empleados estén bien informados, bien capacitados y preparados para desempeñarse a niveles que sean aceptables. Como mínimo, es bueno sentarse con los empleados en un entorno de grupo formal al menos trimestralmente. Las sesiones de entrenamiento no tienen por qué ser largas. Elija un tema específico que se haya observado que necesita mejorar y dedique 20 minutos a una discusión detallada con un enfoque abierto y conversacional con los empleados.

En nuestra realidad existen muchas capacitaciones organizadas por instituciones académicas y del sector privado dirigidas a profesionales del sector pecuario (veterinarios e ingenieros zootecnistas), que tienen la finalidad de optimizar la gestión del ordeño, el manejo reproductivo, el manejo sanitario, etc., de los establos lecheros para mejorar su productividad y rentabilidad. Sin embargo, los lineamientos y decisiones de estos congresos no se transmiten al personal técnico que trabaja dentro del establo. Esto debido a que les resulta imposible dejar por tres días consecutivos sus labores dentro del establo. Por otro lado, la verdadera problemática de los establos, la que solo conocen las personas que viven el día a día dentro de cada área del establo, no se conoce ni se discute dentro de estos congresos y conferencias.

c) Motivación del personal

Una tercera responsabilidad del gerente es motivar al personal. Este es un área más compleja pero crítica de la gestión de personas. Incluso, de vez en cuando, los mejores empleados se encontrarán en necesidad de motivación. Ser un motivador efectivo no es fácil, es una mezcla de ciencia y arte por decir lo menos, pero es imposible falsificar la verdadera motivación. Nadie puede ser un buen motivador a menos que esté motivado. Los motivadores de personas deben estar comprometidos, deben creer en lo que están haciendo, en cómo lo están haciendo y por qué lo están haciendo (Sumrall, 2011).

Para ser un motivador efectivo, el gerente debe estar lo suficientemente familiarizado con los empleados para reconocer sus necesidades y saber cómo llegar a ellos y en la forma en que lo necesitan. La motivación permite la interacción personal entre el gerente y el empleado que desarrolla un vínculo de confianza (Hernández *et al.*, 2016). Ese vínculo es una base crítica sobre la cual se construye la relación para lograr el equipo equilibrado y completo que los sistemas lecheros de hoy requieren.

El objetivo de la motivación es convencer a las personas para que hagan lo correcto porque es lo correcto y hacerlo con un sentido de alegría y satisfacción debido simplemente a esa razón. Los empleados bien motivados no necesitan mucho control y pueden disfrutar de lo que hacen porque se sienten orgullosos de lo que hacen. El objetivo del gerente es proporcionar a los empleados el tipo de entorno que brinda la oportunidad de realizar su trabajo y ser feliz al hacerlo.

La motivación es muy importante sobre todo para el personal que vive dentro del establo, alejándose de su vida personal y de sus familias, como es el caso de los veterinarios, ingenieros zootecnistas y demás profesionales que no viven cerca del lugar donde se encuentra el establo. Esta distancia de alguna manera aísla a este personal de los problemas cotidianos del hogar y si se encuentra motivado puede tener un excelente rendimiento en su trabajo. Por otro lado, también puede desmotivarse con facilidad cuando tiene problemas personales y familiares que no puede resolver cuando está en el trabajo.

d) Evaluación del personal

Supongamos que hemos localizado a la persona adecuada, la hemos educado adecuadamente y estamos haciendo todo lo posible para asegurarnos de que estén debidamente motivados. Ahora lo que falta es crear un proceso de retroalimentación tanto para el gerente como para el empleado, que nos brinde la oportunidad de mejorar. Este proceso de retroalimentación se consigue con un sistema de evaluación de empleados.

Al establecer la importancia del proceso de evaluación, deberíamos hacernos una pregunta similar. ¿Cómo podemos esperar que los empleados sepan que estamos contentos o descontentos con su desempeño si no se lo decimos? Además, ¿cómo podemos saber si son felices o infelices si no le damos la oportunidad de expresar sus sentimientos? Estos deben ser los principales objetivos de toda evaluación.

El proceso de evaluación debe ser visto como una herramienta de gestión crítica. Cuando se ha establecido y ejecutado correctamente, abrirá la mente, agudizará las habilidades de gestión, revolucionará la perspectiva del gerente y cambiará para siempre la forma en que se acerca y trata a sus empleados.

Muy pocos establos evalúan constantemente a sus empleados e incluso muy pocos establos realizan monitoreo y seguimiento de sus procesos. Como pueden saber entonces sus empleados si están haciendo bien o mal su trabajo. La mayoría de establo suele evaluar de forma global el establo con la producción lechera, sin darse cuenta de que este puede ser el resultado del trabajo de un inseminador que estuvo trabajando bien hace nueve meses y que hoy se encuentra desmotivado porque el estrés calórico está dificultando la detección de celos en sus vacas. Los procesos son tan dinámicos y cambiantes que deben crearse también estructurados sistemas de evaluación.

2.2. El propósito – P²

Sin un propósito, todo o más específicamente cualquier cosa no tendría sentido. Nos ocupamos y cargamos con los detalles de una tarea en cuestión y a veces, olvidamos la verdadera razón de lo que estamos haciendo (Sumrall, 2011). Muchas veces, el intenso ritmo de trabajo de la organización hace que perdamos nuestra continuidad de propósito. Cuando esto sucede, la confusión se establece y siempre dará lugar a la frustración. A medida que crece la frustración, la motivación se deteriora y, si se deja desatendida, el resultado es a menudo una sensación de desesperación total. El empleado busca una solución rápida a esta situación y, por lo general, primero reduce su rendimiento y se incrementa la rotación del personal.

Como gerentes de un establo debemos de evitar que nuestro personal pierda la continuidad de propósito, se desmotive y se frustre, puede dependemos en el día a día de su trabajo. Lo primero que debemos entender es que el propósito es la razón de ser de la empresa, en este caso del establo. Es como el alma de la organización. Muy aparte de ello, cada área debe tener un objetivo claro que sea acorde con ese propósito. Estos objetivos son los vehículos necesarios para lograr el propósito. Se debe tener claro que el propósito de toda empresa no debe ser hacer dinero, este debe ser el resultado de hacer un buen trabajo (Sumrall, 2011).

Es muy importante examinar continuamente el propósito. Esto debe hacerse a todos los niveles y dentro de todas las disciplinas de la organización. ¿Qué es lo que realmente estamos haciendo? ¿Por qué lo estamos haciendo? ¿Hay un propósito claro para todo lo que estamos haciendo? ¿Se ha comunicado efectivamente a los empleados en todos los niveles? La buena gestión reafirma y reafirma continuamente el propósito. Los empleados rara vez dejarán de desempeñarse cuando saben qué hacer, cómo hacerlo y por qué es importante hacerlo.

Cada área del establo debe tener un propósito definido, el cual podría ser: Producir leche de calidad de la manera más eficiente, sin embargo cada área del establo debe también tener claros sus objetivos.

2.3. Planificación – P³

La buena planificación es fundamental para el éxito. Requiere visión y previsión por parte del personal directivo. El proceso de planificación implica la evaluación y coordinación de todos los recursos de manera continua con el propósito de la organización. Incorpora el uso efectivo de todos los activos, especialmente de los recursos humanos, de manera que mueve a la organización hacia su objetivo (Sumrall, 2011).

La planificación no debe hacerse en secreto, muy por el contrario, los empleados deben conocer el plan y cumplir el propósito de la organización. Más importante aún, los empleados deben ser parte del proceso de planificación en sí. Esto asegura la participación de los empleados en todos los niveles y siempre resultará en un nivel más profundo de compromiso por parte de cada empleado involucrado. En resumen, los empleados tomarán la "propiedad" de un plan que ayudan a producir (Sumrall, 2011).

La planificación implica mirar cuidadosamente varios factores:

* **El (los) trabajo (s) a realizar.** Es sumamente importante tener una discusión con todas las partes involucradas sobre lo que se está asumiendo. Se debe tener claro el objetivo del proceso. La mayoría de veces, es obvio que se pasa por alto y que más tarde crea un problema.

* **La secuencia y / o el tiempo de los trabajos a realizar.** Una vez que los objetivos se entienden, los pasos detallados del proceso deben estar claramente comunicados. Debe incluir una explicación de las tareas a realizar y la secuencia en la que se realizarán.

* **Los recursos necesarios para el (los) trabajo (s) a realizar.** Una de las tareas intrínsecas del gerente es asegurarse que se proporcionen los ingresos necesarios para cualquier trabajo. No es razonable esperar que una persona o un grupo de personas hagan un trabajo sin las herramientas o los recursos adecuados para lograr un resultado satisfactorio. Hay tres categorías amplias para considerar, discutir e incluir: el personal, las instalaciones o herramientas y el capital.

* **Carencias reales o potenciales de recursos.** Una discusión franca y abierta de los temas revelados en las discusiones de recursos no percibidas es de suma importancia. No tiene sentido comenzar un proyecto sabiendo que hay problemas de recursos que no se pueden superar. Hacerlo sería dar a luz al fracaso. Resuelva las limitaciones y resuélvalas satisfactoriamente o considere posponer el trabajo si es posible.

* **El objetivo o resultado final satisfactorio del trabajo.** Todo el mundo necesita saber qué éxito o resultado satisfactorio se va a ver. Esto debe comunicarse claramente

para que no haya confusión acerca de cuáles son las expectativas de la gerencia y qué nivel de desempeño van a requerir todos los involucrados para llegar allí.

La sinergia de este tipo de enfoque de equipo crea un efecto aditivo para una buena planificación. Existen numerosas oportunidades para que este tipo de planificación se exprese. Por ejemplo, si se ejecuta una buena planificación en el lote de maternidad, entonces el trabajo en el criadero es ahora más fácil. Sin embargo, lo contrario también es cierto. Si tiene una planificación deficiente en el programa de maternidad, el desafío de la cría de becerros será mucho más difícil, sin importar qué tan buena sea la planificación en el criadero (Sumrall, 2011).

2.4. Protocolo – P⁴

Cada disciplina importante de la granja lechera debe tener un protocolo escrito. Un protocolo es una "receta" detallada que describe cómo manejar funciones específicas dentro de una descripción de trabajo. Por ejemplo, la salud del rebaño es una de las principales disciplinas en una empresa lechera. Cada empleado involucrado en el programa de salud del hato debe tener un protocolo escrito que detalle cómo manejar los problemas y / o las prácticas de salud más importantes y frecuentes del hato. Debe detallar claramente lo que la administración espera que se haga, y cuándo y cómo debe hacerse (Sumrall, 2011).

Los protocolos eliminan la confusión y eliminan la duda o indecisión de un empleado cuando se enfrentan a una circunstancia que requiere acción. Los empleados deben estar familiarizados con el protocolo de su departamento. Se les debe dar una copia por escrito, y se deben leer y discutir en un ambiente grupal, permitiendo la discusión necesaria para asegurar una buena comprensión por parte de todos los involucrados (Sumrall, 2011).

Los protocolos deben ser circunspectos en su detalle. Deben involucrar a expertos cuando sea necesario. Por ejemplo, el veterinario debe participar en el desarrollo del protocolo de salud del rebaño de principio a fin. Idealmente, el veterinario es el instigador del proceso si aún no está implementado, y el veterinario debe ser el evaluador activo del protocolo en un proceso continuo. Lo mismo ocurre con su nutricionista y un protocolo de alimentación. Un protocolo de rutina de ordeño debe incorporar recomendaciones profesionales, y así sucesivamente (Sumrall, 2011).

2.5. Práctica – P⁵

La práctica puede definirse como la ejecución de detalles. Es donde se evidenciarán los frutos de nuestro trabajo en relación con el personal, el propósito, la planificación y los protocolos. Si de hecho hemos hecho un buen trabajo con esas cosas, una buena "práctica" seguirá (Sumrall, 2011).

Siempre se dice que la práctica hace al maestro, es cierto que practicar algo nos permite ser más competentes para repetirlo con precisión. Sin embargo, esto es cierto tanto para los buenos hábitos como para los malos hábitos. En primer lugar, debemos asegurarnos de que todos entiendan la forma correcta de hacer el trabajo y todos los pasos involucrados. En segundo lugar, debemos asegurarnos de que estén "practicando" los pasos apropiados que lograrán el resultado deseado en lugar de tomar atajos que producen algo menos. El gerente atento siempre observará las prácticas de su gente y trabajará continuamente para mejorar la ejecución de los detalles tal como se detalla en el protocolo (Sumrall, 2011).

2.6. Performance o Rendimiento – P⁶

El rendimiento es el máximo dividendo de nuestros esfuerzos. Es importante asegurar que se esté midiendo el rendimiento en todos los niveles. Así es como podemos evaluar los elementos discutidos previamente de nuestro sistema de gestión. Si hay metas específicas y medibles incorporadas al sistema en todos los niveles, los empleados en todos los niveles pueden medir su propia efectividad (Sumrall, 2011).

Este sistema trae sus propias recompensas. Si las cosas van bien, los empleados podrán ver eso y se sentirán muy orgullosos del trabajo realizado y del proceso que produjo esos resultados. Si los resultados no alcanzan la meta, los empleados están completamente informados y pueden ser parte del proceso para corregir las deficiencias que pueden haber causado que no se alcance la meta (Sumrall, 2011).

3. Conclusión

Las personas son el recurso y componente más importante de cualquier negocio, que cuanto más simple es una cosa, más probable es que se haga correctamente y que comprender el "por qué" facilita la ejecución correcta del "cómo".

4. Literatura Citada

Blood, D. C. (1979). The veterinarian in planned animal health and production. *The Canadian Veterinary Journal*, 20(12), 341.

Dairy Performance Solutions. (s.f.). *David P. Sumrall: Founder & President.* Recuperado de: <https://www.dairyperformancesolutions.com/dpsumrall.html>

Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K. y Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108-115.

Gomez L. (2016). *La sociedad es un sistema dinámico y complejo.* Recuperado de: <http://www.desdeexilio.com/2016/10/20/la-sociedad-es-un-sistema-dinamico-y-complejo/>

Hernández, C. G., Restrepo, I. L., Conde, K. M., & Gómez, J. M. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico)*, 3(1), 108-115.

Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico.* Madrid, España: Pearson Educación, S.A.

Martínez, E. A., & López, M. I. (2011). Control de gestión en unidades de producción de ganadería de doble propósito. *Visión Gerencial*, 10(2), 325-340.

MINAGRI (2017). *Estudio de la Lechera en el Perú Análisis de su Estructura, Dinámica y Propuestas de Desarrollo.* Lima Perú: MINAGRI.

- Muroya C.** (2005). *Como hacer rentable un establo*. Lima, Perú: Gloria S.A.
- Radostits, O. M.** (2001). Preface. En *Herd health: food animal production medicine* (pp. IX-X). Pensilvania, EEUU: WB Saunders Company.
- Sandoval, R. S., Ruiz, L. F., & Carcelén, F. D.** (2017). Determinación de la Tasa de Servicio y de los Factores que la Afectan en Establos de Lechería Intensiva de Lima, Perú. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 28(2), 314-326.
- Soriano-Rivera, R.** (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, 1(1), 38-86.
- Sumrall, D. P.** (2011). **Managing people in today's production dairy environment.** En: **C. A. Risco and P. M. Retamal** (Eds.), *Dairy production medicine* (pp. 303-317). West Sussex, England: John Wiley & Sons.