

Horizonto

Horizonto

MAGAZINE DE LAS CIENCIAS AGRAR



12

**MARCELO
CARMONA**

MOR
MANEJO QUÍMICO

FERTILIZACIÓN FOSFORADA LÍQUIDA EN MAÍZ

INVESTIGACIÓN
LOS MICROORGANISMOS
COMO PROMOTORES DE
LA PRODUCCIÓN

MANO A MANO
ARTURO NAVARRO

GESTIÓN DE PROCESOS
12 CLAVES
FUNDAMENTALES

24 A
JORGE BASSI

GESTIÓN DE PROCESOS

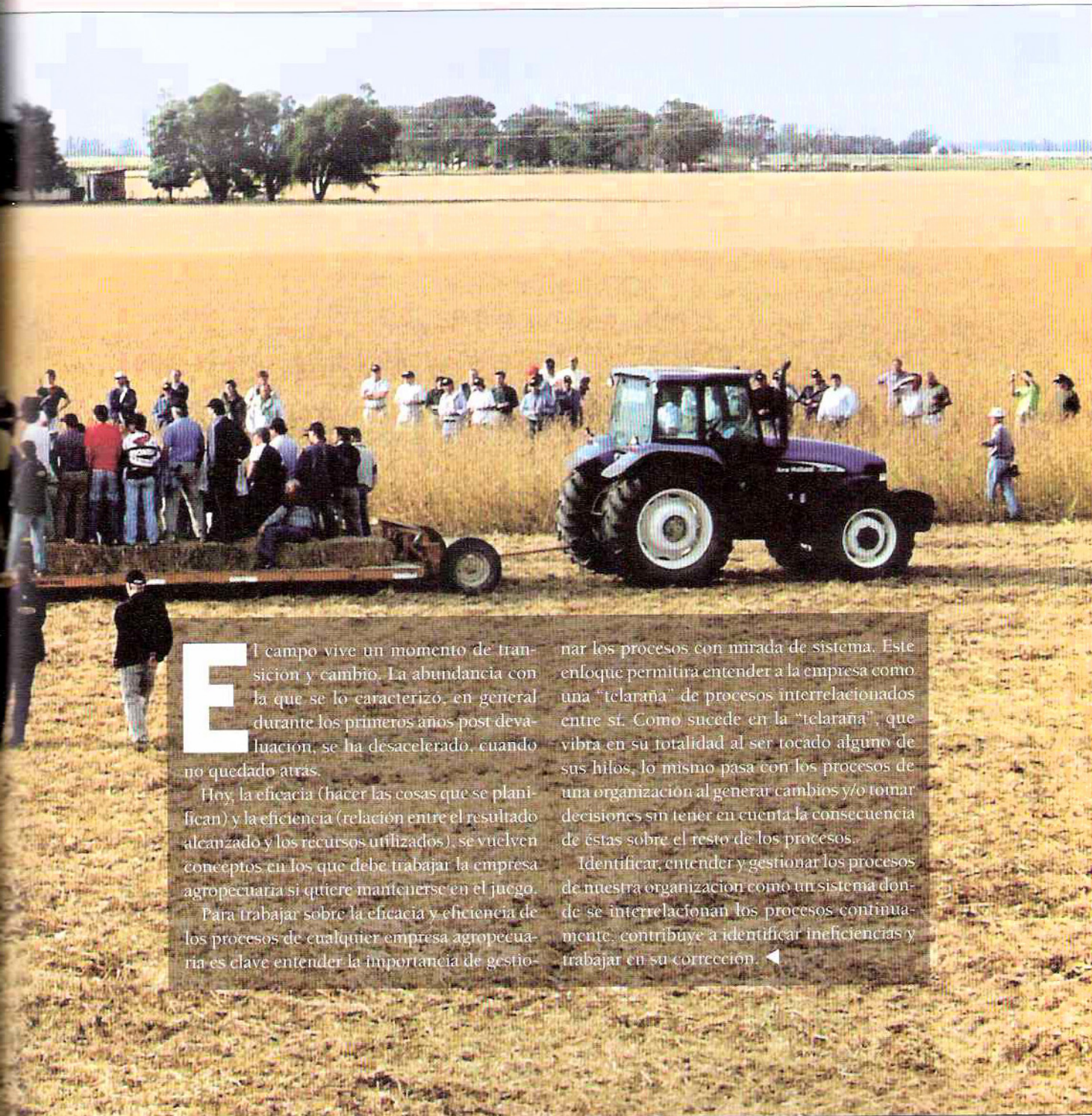
12 CLAVES DE UNA HERRAMIENTA CADA VEZ MÁS VITAL EN LA ACTIVIDAD AGROPECUARIA

Dr. P.A. Pablo Rufo Sembreriz
pablo.rufo@agrosistemas.com.ar

INSTITUTO ESPAÑOL DE INGENIERÍA Y PRODUCCIÓN AGROPECUARIA
 DIRECTOR DE SPC (AGROPECUARIAS S.A.)
 AUDITOR Y GERENTE SÓCIO

1 ▶ Establecer la **UNIDAD DE PROPÓSITO** y la orientación de la empresa, el **NORTE**, por parte de el/los líderes de la organización, genera un abanico por donde los demás integrantes de la empresa pueden moverse con mayor libertad y reglas claras de juego. Qué empresa se quiere ser: expandirse, aumentar zonas de producción, integrar a todos los familiares que estén interesados, tercerizar su manejo, figuran entre algunas de las variables a analizar al decidir el "Norte" buscado.

2 ▶ Establecer los procesos clave y las actividades dentro de la empresa, fijando **OBJETIVOS** claros, medibles y con plazos lógicos para su cumplimiento. Una vez definidos los objetivos por proceso, establecer los **INDICADORES** más adecuados para cada uno y los parámetros a tener en cuenta para su evaluación y seguimiento.



El campo vive un momento de transición y cambio. La abundancia con la que se lo caracterizó, en general durante los primeros años post devaluación, se ha desacelerado, cuando no quedado atrás.

Hoy, la eficacia (hacer las cosas que se planifican) y la eficiencia (relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados), se vuelven conceptos en los que debe trabajar la empresa agropecuaria si quiere mantenerse en el juego.

Para trabajar sobre la eficacia y eficiencia de los procesos de cualquier empresa agropecuaria es clave entender la importancia de gestio-

nar los procesos con mirada de sistema. Este enfoque permitirá entender a la empresa como una "telaraña" de procesos interrelacionados entre sí. Como sucede en la "telaraña", que vibra en su totalidad al ser tocado alguno de sus hilos, lo mismo pasa con los procesos de una organización al generar cambios y/o tomar decisiones sin tener en cuenta la consecuencia de éstas sobre el resto de los procesos.

Identificar, entender y gestionar los procesos de nuestra organización como un sistema donde se interrelacionan los procesos continuamente, contribuye a identificar ineficiencias y trabajar en su corrección. ◀

3

▶ 3) Establecer **CONTROLES** sistemáticos con una frecuencia definida que permita hacer un seguimiento de la evolución de los indicadores elegidos, evaluar los resultados obtenidos y tomar **DECISIONES BASADAS** en hechos. Ser conscientes de la importancia de los controles de los procesos constituye el primer paso para entender que los mismos tienen igual o mayor importancia que muchas de las actividades que normalmente ocupan la casi totalidad del tiempo operativo de las empresas agropecuarias.

4

▶ 4) Desarrollar **SISTEMAS** de toma de datos a campo, en conjunto con el personal que lo usará, para facilitar el adecuado desarrollo del eje **DATO-INFORMACIÓN-CONOCIMIENTO**, que permita contar con el conocimiento de la realidad de la empresa en tiempo y forma.

5 ▶ Establecer **RESPONSABLES** claros y **AUTORIDADES** definidas. Comunicar adecuadamente a todo el personal evitando dobles comandos y zonas grises, tan comunes en las pymes agropecuarias. El **PERSONAL**, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para su propio beneficio y el de la organización.

7 ▶ Generar personal **IDÓNEO** en puestos claros y definidos mediante la **CAPACITACIÓN** necesaria para cada uno de ellos. Lejos de la realidad que suele verse en que las responsabilidades se toman por edad (el hijo mayor pero no necesariamente el mejor para ese puesto), vocación o falta de ella (el que se quedó con los padres y algo tiene que hacer), decantamiento natural (empezó para "dar una mano" y quedó de responsable, aunque no sabe hacerlo o no le gusta), entre otras razones muy poco recomendables

9 ▶ En empresas familiares, entender como **CLIENTES** a los **SOCIOS y FAMILIARES** (de sangre y políticos, especialmente) se vuelve importante a la hora de comprender sus necesidades y buscar satisfacerlas de manera clara, organizada y sistemática. Esta situación está lejos de darse en la generalidad de los casos, realizándose en forma absolutamente informal, hasta que la crisis golpea la puerta.

11 ▶ Elaborar **MANUALES DE PROCEDIMIENTOS** para las actividades de la empresa, permite detenerse a pensar en el qué y el por qué de muchas de ellas, quiénes las realizan hoy (y quiénes deberían hacerlas), cuál es la mejor manera, y por tanto el cómo hacerlas. Esta descripción permitirá la transferencia de pericia más eficaz, a la hora de reemplazos por enfermedad, vacaciones, personal nuevo y formación de cuadros o equipos de trabajo dentro de la empresa.

6 ▶ Aunque en el sector agropecuario la figura del Patrón, Mayordomo, Encargado o Administrador sigue en algún punto respondiendo a los viejos cánones de distancia y superioridad, la tendencia (ya vivida en otros ámbitos) marca un cambio de paradigma al respecto y por tanto el **LÍDER** debe trabajar para transformarse en alguien más próximo, que debe ganar su lugar a base de confianza recíproca con su equipo y no por imposición o temor.

8 ▶ Establecer **CANALES DE COMUNICACIÓN** sencillos pero eficaces con los clientes, para conocer no sólo sus necesidades actuales, sino especialmente las futuras, de las que dependerá nuestra continuidad en el sector. Realizar el seguimiento de **CLIENTES** insatisfechos en la búsqueda de oportunidades de mejora, y también de clientes satisfechos en la búsqueda de exceder sus expectativas buscando su fidelización.

10 ▶ Entender a los **PROVEEDORES** como socios de la empresa, resulta determinante en la gestión por procesos que proponemos. Se debe buscar optimizar el número de proveedores y aliados de negocios, estableciendo el entendimiento conjunto de las expectativas de los clientes. Establecer una comunicación apropiada que facilite la solución rápida de problemas y cooperar con los proveedores en la validación de sus procesos.

12 ▶ Establecer **PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA** apropiados para cada empresa. Es característico de las pymes agropecuarias, el creer que porque todos se ven y conversan todo el tiempo, esto es sinónimo de comunicación eficaz. Es recomendable generar **REUNIONES** informativas en equipo, donde corregir errores pero también reconocer logros, realizar **ENCUESTAS** sencillas periódicamente, en empresas de mayor tamaño utilizar **TABLEROS** de noticias, entre otras herramientas focalizadas a mejorar la comunicación en los equipos.



TECNICAMENTE

Empresa agropecuaria dedicada a optimizar los momentos de aplicación de tecnología.

- Agricultura de precisión
- Estaciones meteorológicas
- Humedad edáfica
- Pulverización
- Registro ambiental
- Muestreo

www.tecnica-mente.com.ar / accesorios@tecnica-mente.com.ar / Tel.: 011 5258-8819 - ENVIOS AL INTERIOR