

Trabajo en equipo: nuestra experiencia, nuestro desafío

Pasqualini, M.C.⁽¹⁾, Chayer, R.⁽²⁾, González Chaves, S.A.⁽³⁾, Turquieto, E.R.⁽³⁾, Villa, J.A.⁽³⁾, Braz, M.⁽³⁾, Loustaunau, E.⁽³⁾

El trabajo del veterinario rural se ha caracterizado históricamente por ser individualista. La creciente diversidad de demandas que un veterinario debe atender actualmente, se torna cada vez más difícil de abarcar sin perjuicio de la calidad de servicio.

En este contexto, es necesario preguntarse: ¿puedo sólo?, ¿puedo saber todos los temas?, ¿puedo estar en el lugar que me necesitan en tiempo y forma? Al advertir que las respuestas a estas preguntas generan más dudas que certezas, surge un nuevo interrogante: ¿por qué no trabajar en equipo?

Profundizando la reflexión que nos alentó a formar un equipo de trabajo, tomamos algunos puntos críticos que caracterizan la profesión veterinaria. Comparamos cómo se modifica cada situación si la misma se considera en el marco del trabajo individual o del trabajo en equipo.

Si se piensa en la diversidad de actividades, especialidades y tipo de clientes sobre los que un veterinario puede ejercer su profesión, se revela un universo demasiado amplio. Trabajando solo, cabría limitarse a realizar varias actividades, con poca profundidad, o bien, especializarse en un tema y llevar la profesión por el camino elegido. Trabajando en equipo, existe la posibilidad que cada integrante focalice en una especialidad o se perfeccione en alguna disciplina sumando en con-

junto a una mayor variedad y calidad de servicios.

Desde el punto de vista de la actualización profesional, no cabe duda que resulta más fácil que diferentes personas se capaciten y actualicen en un área particular, que un individuo intente estar al día en varios temas paralelamente.

Un enemigo común de todos aquellos que ejercen una profesión, y que trasciende a los veterinarios, es el tiempo como limitante o "techo" de crecimiento. Las horas del día asignadas al trabajo constituyen el límite. Frecuentemente se recurre a la opción poco aconsejable de extender el tiempo laboral en detrimento del descanso o dedicación a la familia. El trabajo en equipo bien organizado, no sólo amplía la oferta de tiempo por sumatoria de las horas laborales individuales de los socios, sino que también hace más eficiente la distribución de los trabajos, disminuye el tiempo ocioso, acelera los trabajos de manga y acota la disminución estacional de la demanda en algunas actividades veterinarias.

En relación al tiempo, se suma la dificultad impuesta por la distancia a los campos. El veterinario que trabaja solo, puede encontrar como limitante la realización de trabajos en establecimientos geográficamente distantes por el tiempo improductivo que implica el traslado y la desatención de la veterinaria o los clientes locales.

(1) Ingeniera agrónoma, CONPAS División ganadería.

(2) Médico veterinario esp. en Salud Animal, CONPAS División ganadería, docente FCV-UNCPBA.

(3) Veterinario/a CONPAS División Ganadería.

Conferencia dictada en la Jornada Syntex de Reproducción en rodeos de cría, Tandil, 20 de septiembre de 2013.

El trabajo en equipo atenúa esta dificultad a través de la distribución de zonas y/o tareas.

En aquellas ocasiones en que el veterinario debe ausentarse del lugar de trabajo por capacitación, vacaciones o salud, quien trabaja solo se ve obligado a detener la actividad laboral. El trabajo en equipo permite que todo continúe funcionando, aun en ausencia de uno o más miembros.

El riesgo físico que implica la profesión se traduce muchas veces en riesgo económico y/o financiero, puesto que una lesión implica dejar de trabajar y, consecuentemente, de facturar. El equipo de trabajo constituye un seguro contra accidentes, evitando la disminución de ingresos y garantizando la atención de los clientes durante el tiempo necesario para la recuperación.

Trabajar en equipo permite tener una cartera de clientes más amplia que resulta en una mayor estabilidad económica y financiera. Contar con gran número de clientes diluye la participación relativa de cada uno de ellos en el ingreso global, disminuyendo el impacto por cesación de pagos o baja.

A la hora de tomar decisiones, quien trabaja solo puede hacerlo más rápido, sin necesidad de consultar, poniendo en juego las propias razones y siendo el único afectado por los aciertos o errores. Cuando se trabaja en equipo, las decisiones deben consensuarse teniendo en cuenta los argumentos de todos. Esto toma algo más de tiempo, pero tiene la ventaja de ser un acto más reflexivo, dónde las diferentes opiniones y criterios enriquecen la decisión final.

Una de las principales complicaciones de trabajar en equipo es el manejo administrativo y contable. Cuanto mayor es el número de socios, más complejo se torna y más tiempo insume. En este punto, es indispensable la transparencia y la sistematización en el registro de trabajos realizados, facturación, cobranza y distribución de ingresos.

Las situaciones expuestas y otras tantas refuerzan la idea de conformar un equipo de trabajo.

Nuestra primera experiencia de trabajo en equipo

En el año 92, cuando el más antiguo de nuestros socios comenzó su vida profesional, poco se hablaba del trabajo en equipo entre los veterinarios de la actividad privada. La iniciativa de conformar un equipo surge de la experiencia vivida por Ricardo Chayer y Osvaldo Melucci durante

su paso por la Residencia en Salud Animal en INTA Balcarce.

El primer modelo de referencia fue el Servicio de Diagnóstico Especializado de esta institución, dirigido por el Dr. Ernesto Odriozola, del cual adoptamos los conceptos de distribución de tareas y especialidades, metodología de trabajo, rutina de manejo de información y confección de informes.

La primera experiencia de equipo de trabajo, a la que se sumaron otros dos veterinarios, funcionó desde 1993 hasta 2005.

Una de las empresas en las que trabajamos desde aquellos tiempos, constituyó el segundo modelo de trabajo en equipo, un tanto más completo y ambicioso que el primero. En el trabajo cotidiano, con el Ing. Agr. Pablo Mejía, gerente de dicha empresa, y con el competente equipo de profesionales que dirigía, nos habituamos al trabajo interdisciplinario coordinado. La estrecha relación entre veterinarios y agrónomos, trabajando en conjunto nos hizo ver las ventajas que ofrece tal interacción. La complementariedad entre ambas profesiones constituye una alternativa superadora en los sistemas de producción mixtos. El resultado del trabajo conjunto entre diferentes especialidades no es sólo la suma de los aportes individuales sino que genera un efecto sinérgico.

Nueva versión mejorada - CONPAS

Ya con varios años de experiencia capitalizados, surge en 2005 Consultores Pampeanos Asociados – CONPAS – con tres de los socios del primer equipo de veterinarios, y 5 ingenieros agrónomos. Se organiza dentro de CONPAS una División Agrícola, con 4 ingenieros agrónomos que interaccionan parcialmente con relación societaria sólo en algunos trabajos y una División Ganadería cuyos 4 integrantes son socios en el 100% de los trabajos. Entre ambas divisiones la interacción es parcial: División ganadería participa en los campos mixtos dónde trabajan los ingenieros agrónomos y éstos son requeridos para tareas puntuales en los establecimientos ganaderos dónde trabajan los veterinarios. En el caso de las administraciones se involucran completamente agrónomos y veterinarios.

Dado que, aún siendo muchos y formados en diversas áreas, no es posible abarcar todas las especialidades, CONPAS interactúa con profesionales e instituciones de referencia en cada

tema. Son ejemplos de esto nuestra relación con varios departamentos de la FCV de Tandil, el departamento de Producción Animal de INTA Balcarce, laboratorios de diagnóstico, laboratorios de producción y desarrollo de productos veterinarios, etc.

CONPAS División Ganadería

Actualmente, CONPAS División Ganadería está formada por siete socios, seis veterinarios y una ingeniera agrónoma. El crecimiento de esta parte del equipo fue gradual. Partiendo de los cuatro socios iniciales, se fueron incorporando los nuevos integrantes, seleccionados entre residentes alumnos de la FCV-UNCPBA. Por ser tutores desde los inicios del nuevo plan de estudios de dicha facultad, hemos tenido la oportunidad de “entrevistar” durante 3 a 6 meses a más de 50 futuros veterinarios. La incorporación de nuevos socios, no siempre estuvo basada en la necesidad de cubrir volumen de trabajo, sino que, fue motivada por la oportunidad de haber encontrado personas con un perfil compatible con el espíritu del equipo.

Perfil

Aspiramos a ser una opción diferente, no sólo veterinarios, no sólo agrónomos, sino un equipo de profesionales capaces de resolver problemas de producción y del negocio ganadero. Para esto, personalizamos nuestra propuesta en función de los requerimientos de cada empresa y nos involucramos en cada una de ellas trasladando el espíritu de equipo tanto en el campo como en la mesa de discusión, utilizando como principal herramienta el registro y análisis de información.

El equipo “puertas adentro”

No existe la figura de “jefe”, sino una “cabeza” o coordinador. Distribuimos las tareas, no los clientes, ya que estos contratan los servicios del equipo y no a uno de nosotros. Siguiendo la misma línea, la responsabilidad frente al cliente es asumida por CONPAS y no por el socio encargado de ejecutar cada trabajo. Apuntamos a la especialización personal en diferentes áreas de la profesión, aunque esto no implica dejar de hacer actividades relacionadas a otras áreas. De esta manera logramos complementarnos en aptitudes y habilidades, exaltando las fortalezas y diluyendo las debilidades personales.

Los pilares que hacen que el equipo funcione como tal son la confianza, la comunicación, la metodología de trabajo y la buena organización. La confianza queda fuera de discusión. Los otros tres puntos son objeto de ocupación permanente, ya que cuando alguno de ellos es desatendido, impacta directa y negativamente sobre la calidad del trabajo.

La comunicación diaria y las reuniones mensuales de equipo hacen posible sostener estas bases. Para las reuniones, los contenidos se organizan previamente. Incluyen un tema de capacitación o actualización, interconsulta interna o a cargo de referentes invitados, evaluación de trabajos y resultados, organización de agenda, evaluación de proyecto o inversiones y, muchas veces “autoayuda”.

Para todos nosotros, formar parte de CONPAS no es un puesto de trabajo, es parte de nuestro proyecto de vida. Probablemente, sea este el motivo por el cual, ninguno de los socios que se han ido sumando nos ha dejado para trabajar fuera del equipo.

El negocio

Nuestro “negocio” consiste únicamente en la venta de servicios y conocimientos diferenciado por una forma de hacer las cosas, que mucho tiene que ver con nuestro espíritu y forma de ser.

Si bien las oficinas de CONPAS se encuentran dentro de veterinarias, nuestra actividad comercial excluye la venta de insumos y la participación en comisiones de cualquier índole. Sin embargo la asociación “sin fines de lucro”, con los propietarios de Veterinaria San José en Balcarce y Veterinaria San Agustín en Rauch es altamente fructífera para ambas partes.

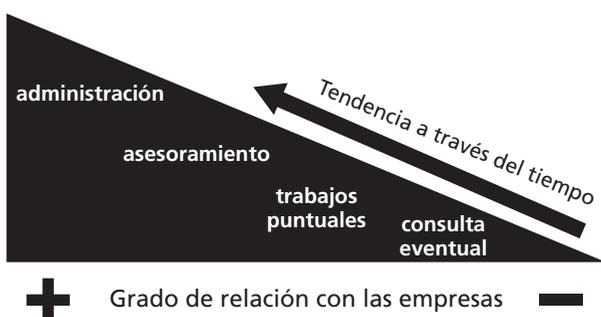
La relación con el cliente

El grado de participación de CONPAS dentro de las empresas ganaderas es ampliamente variable. Algunas empresas requieren nuestros servicios puntual y esporádicamente para urgencias, diagnóstico, auditorías, etc., siendo estos casos en los que nuestra participación es escasa. En el extremo opuesto, se ubican las empresas que administramos. Focalizamos nuestro interés en dos de los grados intermedios de participación: el asesoramiento ganadero integral, diferenciado de la administración por no incluir el manejo de la agricultura, la logística, trabajos administrativos ni responsabilidad en el manejo económico – financiero; y el manejo de rodeos a través de visi-

tas periódicas o “asesoramiento puro”, que difiere del anterior por excluir a CONPAS de la responsabilidad de implementación de las sugerencias planteadas. Un importante número de clientes, requiere únicamente nuestro servicio veterinario tradicional de trabajos de manga.

Una de nuestras estrategias comerciales es dar a cada trabajo, por más simple que éste sea, la mayor calidad de la que somos capaces. Cada tarea bien realizada deja como saldo un cliente conforme y abierto a continuar o profundizar la relación con el equipo, haciendo posible el aumento de nuestro nivel de participación dentro de las empresas a través del tiempo y ofrecer modalidades de servicios más completas. Figura 1

Figura 1. Grado de relación de CONPAS con las empresas según la modalidad de trabajo.



El análisis de la composición de los ingresos de CONPAS según el grado de participación en las empresas de nuestra cartera de clientes de los últimos dieciocho meses ilustra la importancia relativa de las diferentes modalidades de servicio desde el punto de vista comercial.

Modalidad de servicio	Número de empresas	Participación en los ingresos
Administración	2	18 %
Asesoramiento ganadero integral	8	32 %
Asesoramiento puro	5	17 %
Trabajos veterinarios tradicionales	27	23 %
Trabajos puntuales	76	10 %

Logística

La logística de trabajo interdisciplinario constituye un verdadero “protocolo de sincronización de recursos humanos”. Para nuestra rutina de trabajo, fue necesario establecer canales de comunicación y flujo de información que garanticen la eficiencia en el uso del tiempo y las capacidades de los socios.

Cada vez que un nuevo cliente demanda nuestros servicios, el primer paso es asignar a uno de los socios como interlocutor y responsable de su seguimiento. El socio responsable recibe la demanda y asigna el trabajo según criterios de especialidad, zona o disponibilidad de tiempo a uno o más miembros del equipo. Se realiza el trabajo de campo y se registra la información que es remitida al encargado de analizarla. La información analizada es discutida para generar un informe de resultados y recomendaciones que es entregado al cliente por el responsable inicialmente asignado. Esta misma persona se encarga de la facturación, la cobranza y la futura vinculación con el cliente.

La sociedad

El equipo tiene una relación societaria tanto en ingresos como en gastos. La participación relativa de los socios actualmente no es igualitaria. El porcentaje de participación de cada uno ha sido establecido en relación a la antigüedad dentro del grupo y se modifica anualmente, proyectando una distribución equitativa en un plazo aproximado de 5 años.

Para los socios más “viejos”, la disminución en su participación relativa a favor de los nuevos integrantes se traduce, durante algún tiempo, en una disminución de sus ingresos en términos absolutos. Esto, en CONPAS es sinónimo de inversión, ya que la incorporación de un nuevo socio, a futuro, resulta siempre en el incremento del volumen de trabajo y facturación que lleva a aumentar el ingreso global y, en consecuencia del ingreso particular de todos los socios.

Desafíos

Esta forma de desarrollar nuestra profesión es un camino que vamos abriendo, a veces con certezas, muchas veces con intuición.

Hacia adelante, nuestros desafíos son:

- Permanecer como socios a través del tiempo.
- Priorizar la relación humana sobre la laboral y comercial.
- Mejorar diariamente en busca de la excelencia en el trabajo.
- Que nuestros clientes asuman que trabajan con el equipo y no con uno de nosotros.
- Posicionar a CONPAS como “marca registrada”.
- Seguir disfrutando de nuestro trabajo.