



Manual Buenas Prácticas de Gestión de Personas en Lechería

Ejecución

Proyecto apoyado por:



Comité Desarrollo Productivo
FOMENTO LOS RÍOS
por **CORFO**

Contexto

Desde hace al menos una década, la producción primaria de leche ha debido enfrentar una creciente escasez de personal calificado, sobre todo en las empresas de menor tamaño. Para hacer frente a este desafío, diversas acciones se han implementado, esfuerzos que hoy son reconocidos por productores, trabajadores y otros actores. Sin embargo, también se reconocen otras brechas que merecen ser atendidas y oportunidades por explorar.

Hoy, existe consenso en el sector lechero de que los campos enfrentan un problema de escasez de personal calificado y que éste corresponde a uno de sus principales desafíos. Sin embargo, hasta el año 2023, no existía un diagnóstico compartido sobre las razones de esta situación, ni una estrategia que pudiera organizar las acciones que se requieren para cambiar dicho escenario.

Por esta razón, durante el primer semestre de 2023, Aproval, con el cofinanciamiento de la Corporación de Desarrollo Productivo de la Región de los Ríos, desarrolló el proyecto “Desafíos de Capital Humano en el Sector Lechero de la Región de Los Ríos”. Este estudio buscaba ser un aporte en este ámbito, ofreciendo una posible explicación sobre el origen del problema e identificando las oportunidades hoy disponibles para hacerle frente.

De este proyecto se generaron dos informes, el primero “Diagnóstico de las causas de la escasez de personal para el diseño de una Estrategia Regional”, corresponde a la evaluación de la escasez de personal, describe el problema y sus principales causas, esperando establecer un diagnóstico compartido. El segundo documento “Estrategia de Capital Humano en el Sector Lechero de la Región de Los Ríos, 2023-2028”, se desarrolló en base a la información recopilada durante el Diagnóstico antes mencionado y acá se definen los Ejes Estratégicos y las Líneas de Acción a seguir, para resolver cada uno de los nudos críticos identificados en el Diagnóstico. Los ejes estratégicos propuestos en la Estrategia son 3: (I) diversificación de la oferta de capital humano, (II) fortalecimiento de la demanda de capital humano y, finalmente, (III) crear comunidad para la transformación.

Como parte de las acciones desarrolladas por Aproval para dar respuesta a los diferentes ejes estratégicos definidos anteriormente, durante el 2024, gracias al apoyo de Fomento Los Ríos, se da inicio al “GTT de Buenas Prácticas de Gestión de Personas en Lechería”. Este GTT tiene por objetivo el fortalecimiento de las capacidades de gestión de personas en los campos lecheros, con la convicción que, una adecuada gestión de personas puede -en parte- ayudar a remediar la escasez de personal, asegurar la sostenibilidad de los sistemas en el tiempo y mejorar la calidad de vida de las personas que se desarrollan en este rubro. Así, este GTT busca desarrollar conocimientos, habilidades y competencias en materias de gestión de personas en un grupo de productores lecheros, permitiéndoles comprender cómo diseñar, implementar y adaptar procesos, protocolos y prácticas modernas de gestión de personas en sus respectivas organizaciones.

La información que a continuación encontrarán es un resumen de los principales aspectos revisados durante el primer año de este GTT y busca ser una invitación para que otros predios se sumen a esta práctica e implementen una adecuada gestión de personas en sus lecherías.



Importancia de la Gestión de Personas en el rubro lechero

Carlos Rivas, Médico Veterinario
Hans Steffen, Psicólogo Organizacional

La gestión adecuada de las personas es clave para formar buenos equipos, capaces de impulsar cambios, motivar e innovar, además de contribuir a la retención del talento en el sector lechero, lo que impacta directamente en la viabilidad futura del sector productivo.

El relevo generacional en los trabajadores de lechería, en particular en el caso de los ordeñadores, se ha convertido en un desafío que, en los últimos años, no hemos podido sortear con el éxito que se requiere. Por ello, estrategias de atracción, mantención y desarrollo de personas en los campos, que vayan más allá del salario, resultan fundamentales. Así, el buen clima laboral y oportunidades de aprendizaje vía programa de capacitaciones pertinentes a las metas productivas de los campos, en el marco de ambientes innovadores, con mayor tecnología y percepción de un trato justo, cobran hoy especial relevancia. Los modelos integrados de gestión de personas potencian las posibilidades de éxito que hoy tienen los campos de transformarse en lugares atractivos para que las personas trabajen y se desarrollen.

En conclusión, hacer foco en la Gestión de Personas en los sistemas de producción de leche, hoy se ha transformado en una ventaja competitiva para lograr la sustentabilidad social y económica, pilares cada vez más cruciales para el éxito y la resiliencia de cualquier negocio. No se trata solo de producir más litros, sino de hacerlo de una manera que sea ética, justa y atractiva para el talento humano.

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE PERSONAS:

Es un conjunto de prácticas y estrategias que una organización aplica para gestionar el capital humano, desde que son reclutados hasta que dejan la empresa. Busca asegurar que la gestión que se realice de los colaboradores sea efectiva, equitativa y estratégica, buscando no solo que los trabajadores alcancen sus metas, sino también que su potencial sea desarrollado, que se mantengan motivados y que contribuyan directamente al éxito y la sostenibilidad de la organización.

El sistema integrado de gestión de personas considera seis subsistemas relacionados que se influyen mutuamente conformando un único sistema de soporte para toda la organización:

- 1. PROVISIÓN DE PERSONAS
- 2. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS PERSONAS PARA EL TRABAJO

- 3. MANTENIMIENTO DE PERSONAS
- 4. DESARROLLO DE PERSONAS
- 5. AUDITORÍA DE GESTIÓN DE PERSONAS
- 6. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. LA PROVISIÓN DE PERSONAS: Es el proceso de reclutar, seleccionar e integrar a nuevos talentos en una organización. La principal herramienta utilizada en esta etapa es el Perfil de Trabajo.

1.1. Perfil ideal de trabajador para mi lechería: El perfil del puesto de trabajo debe contener los elementos mínimos que una persona debe cumplir para ocupar la vacante en el campo (formación, conocimientos, habilidades y experiencias). El perfil debe indicar los mínimos necesarios para el puesto, no los ideales. Mientras más exigente el perfil, menos posibilidades de encontrar el candidato indicado. Sin embargo, asegura que el proceso de inducción, estabilización y permanencia del candidato en el campo sea más exitoso. La elaboración del “Perfil del Cargo” es una responsabilidad exclusiva de la empresa.

Un Perfil debe incluir:

- **Experiencia:** Medida en años laborales y debe siempre considerar si ocupó puestos relacionados a la oferta laboral.

- **Formación:** Indica la preparación formal mínima requerida para el puesto de trabajo.

- **Conocimientos específicos:** Debe indicar aquellos conocimientos específicos mínimos para ocupar el puesto de trabajo. Puede ser referido a formación técnico-académica o experiencia acumulada en el trabajo que debe ser comprobable.

- **Habilidades personales:** Son el conjunto de habilidades que presenta una persona y que son exigibles para el puesto o la organización (ej: liderazgo, orientación a la tarea, organización, etc)

- **Otros requisitos:** Aquellos que no tienen que ver con conocimientos específicos o habilidades personales, pero que son indispensables para la ejecución del cargo (licencia de conducir, por ejemplo).

Ejemplo de perfil:

Perfil puesto de trabajo

Nombre del Puesto	Ordeñador
Dependencia jerárquica	Jefe lechería

Experiencia	
Años de experiencia:	1 año
Puestos anteriores:	Ordeñador, campero
Otras experiencias:	No aplica

Formación	
Formación mínima para el puesto de trabajo:	Enseñanza media completa. Formación Técnica nivel medio en carreras afines (deseable)
Formación específica para el puesto de trabajo:	Ordeñador

Conocimientos para el puesto de trabajo:	
1. Rutinas de ordeña	
2. Bienestar animal	
3. Salud mamaria y animal	

Habilidades o competencias personales requeridas para el puesto de trabajo	
1. Orientación a la tarea: capacidad para seguir protocolos	
2. Comunicación	
3. Trabajo en equipo	
4. Capacidad de aprendizaje (deseable)	

Otros requerimientos específicos para el puesto de trabajo	
1. ----	
2. ----	

1.2. Proceso básico de provisión de personas. El proceso de provisión de personas se divide en dos fases (reclutamiento y selección), las que pueden ser realizadas por la dirección del campo o externalizadas a empresas especialistas en la materia y el rubro.

• **Reclutamiento:** Es la fase de recolección de antecedentes, normalmente vía currícul vitae. Los antecedentes recolectados se filtran por primera vez comparando con el perfil del puesto. El perfil del puesto de trabajo funciona como una orientación técnica para el proceso de reclutamiento y selección, por lo tanto, un buen perfil es uno de los determinantes de una buena selección.

• **Selección:** Corresponde a una serie de entrevistas, pruebas y evaluaciones personales y/o técnicas por las que deben pasar los candidatos. Habitualmente

se incorporan entrevistas personales, sico-laborales, pruebas técnicas y chequeo de referencias. La finalidad es reducir el número de candidatos para encontrar aquellos que presenten la menor cantidad de brechas con lo descrito en el perfil.

1.3. Proceso de inducción al nuevo trabajador: El proceso de incorporación de nuevas personas no culmina con la firma del contrato por el nuevo trabajador, ya que es imprescindible considerar el proceso de inducción, cuyo objetivo es facilitar la integración efectiva del nuevo trabajador al equipo, cultura y procesos de la empresa lechera, asegurando comprensión de sus funciones, normas laborales y estándares operacionales. Este proceso se debe realizar siempre, independientemente de la experiencia que tenga el trabajador. Un proceso de inducción reduce el tiempo de adecuación de las personas al puesto de trabajo,



a la cultura de la empresa y al equipo, consiguiendo una mejor productividad en menor tiempo. Reduce el estrés del equipo y del nuevo integrante, disminuyendo los errores y la posibilidad de abandono temprano del puesto de trabajo por parte del nuevo colaborador.

• **Modelo básico de inducción:** La duración mínima de esta etapa es de 1 mes, sin embargo, puede variar dependiendo de la experiencia y habilidades del trabajador para ese puesto de trabajo.

Etapas del modelo de inducción:

1. Bienvenida Formal

- Realizada por la jefatura directa.
- Breve presentación de la empresa, historia y propósito.
- Entrega de kit de bienvenida (si aplica).
- Firma de recepción del plan de inducción.

Sugerencia física: Espacio limpio, privado, con café o mate disponible. Evitar hacerlo “entre tareas”.

2. Presentación a los Equipos de Trabajo

- Recorrido por las áreas operativas (ordeña, alimentación, mantención, administración).
- Presentación de compañeros, roles y funciones.
- Breve explicación de cómo se interrelacionan los equipos.

Sugerencia: Usar un mapa simple de la lechería para ubicar visualmente cada área.

3. Presentación de Espacios y Puesto de Trabajo

- Mostrar el lugar específico donde trabajará.

- Explicar herramientas, maquinaria o software que usará.
- Indicar zonas comunes (comedor, baños, vestidores).

4. Aspectos Normativos de la Relación Laboral

(Responsabilidad exclusiva de la jefatura directa)

- Entrega y explicación del contrato de trabajo.
- Revisión del descriptor de cargo (ver página 6).
- Explicación del DS 44 (seguridad ocupacional en el sector agropecuario).
- Entrega de elementos de protección personal (EPP) con firma de recepción.
- Revisión del Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad (RIOHS).

Sugerencia: Usar una carpeta física o digital con todos los documentos y dejar constancia de entrega.

5. Inducción a la Cultura y Valores de la Empresa

- Explicar los valores centrales (ej. bienestar animal, trabajo en equipo, responsabilidad).
- Compartir ejemplos concretos de cómo se viven esos valores en el día a día.
- Mostrar símbolos culturales (frases, rituales, celebraciones internas).

Ejemplo: “Aquí decimos ‘el animal manda’, porque su bienestar guía todas nuestras decisiones.”

6. Entrenamiento en el Puesto de Trabajo

- Realizado por jefatura directa o mentor designado.
- Debe incluir observación, práctica supervisada y retroalimentación.
- Registrar avances semanales.

Importante: Aunque se delegue el entrenamiento, la jefatura sigue siendo responsable del proceso.

7. Seguimiento y Evaluación

- Evaluación formal al finalizar el mes (día 30).
- Revisión de aprendizajes, dificultades y nivel de integración.
- Retroalimentación bidireccional.
- Firma de cierre del proceso.



Ejemplo de Planilla de Seguimiento:

Planilla de Seguimiento del Proceso de Inducción

Nombre del Trabajador:

Fecha de Inicio:

Jefatura Responsable:

Mentor (si aplica):

☐ Bienvenida

☐ Presentación de Equipos

☐ Presentación de Espacios

☐ Aspectos Normativos

☐ Inducción a Cultura y Valores

☐ Entrenamiento en el Puesto

☐ Evaluación Final

Evaluación	Fecha	Observaciones
Evaluación Inicial		
Evaluación intermedia (día 15)		
Evaluación intermedia (día 30)		
Evaluación Final		

2. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS PERSONAS PARA EL TRABAJO:

Es un proceso estratégico dentro de la gestión de personas que asegura que una empresa tenga la cantidad y el tipo de personal adecuado para alcanzar sus objetivos. Se relaciona con el diseño de puestos, descriptores de cargo, organización de funciones y resultados esperados de las personas en vista del cumplimiento de los objetivos de la empresa. Algunos puntos clave para una correcta Planificación y Organización de las Personas son:

2.1. La definición de roles y funciones en el predio: Debe estar relacionada con los procesos y materializada en un documento llamado Descriptor de Cargo, que es una herramienta básica para la Gestión de Personas en cualquier lechería. En él se indica con claridad las acciones que se espera realice el trabajador para un cargo determinado. Un Descriptor de Cargo, facilita los procesos de retroalimentación estructurada en los cargos claves de cada lechería. Así también se recomienda que los propietarios de los predios diseñen su propio Descriptor, lo que les permitirá identificar: los resultados esperados de su trabajo y dónde están invirtiendo su tiempo, siendo deseable que la mayor proporción del tiempo lo destinen a actividades como la toma de decisiones

estratégicas y aspectos tácticos de la producción. Este documento indica el nombre del puesto de trabajo, su ubicación, ocupante, jefatura directa, principales acciones que debe realizar, procesos en los que interviene, resultados esperados, autoridad del puesto de trabajo y el perfil requerido para ocuparlo.

2.2. La planificación de turnos y jornadas laborales: Una correcta distribución del trabajo y uso eficiente del tiempo, puede impactar directamente en el clima laboral y éste en la motivación y compromiso de los trabajadores. Por lo tanto, poner como valor del campo, el cuidado del tiempo, puede favorecer la productividad de la empresa.

2.3. La organización del trabajo diario y semanal: La organización del trabajo, consiste en hacer realidad la planificación, por ello el liderazgo adaptativo basado en el control, supervisión, coordinación y programación de las actividades a realizar en ciclos cortos de tiempo, es una habilidad muy deseada en los campos lecheros. Ello también permite evaluar la efectividad de la planificación para la mejora continua de la productividad en un campo.

2.4. Los protocolos y/o procesos de trabajo: Un protocolo es un conjunto de reglas o procedimientos establecidos que guían una acción y aseguran que las cosas se hagan de una manera específica, ordenada y predecible. Si no está documentado por escrito, se convierte en una simple costumbre o una tradición verbal que puede ser fácilmente malinterpretada, olvidada o distorsionada con el tiempo. Los protocolos y procesos de trabajo son vitales para el desarrollo de toda actividad, ya que:

- Conservan el conocimiento y la forma de hacer las cosas en la empresa. Si quien desempeña la tarea se ausenta por cualquier motivo, la forma de hacerlo puede ser replicada por quien lo reemplace.
- Ordenan el flujo del trabajo e identifican los responsables de asegurar el resultado de los mismos.
- Permiten la instrucción y desarrollo de las personas que realizarán las funciones.

El conjunto de funciones diarias de las personas que conforman un equipo de trabajo, al ordenarlas de manera lógica para crear un buen flujo, crean los procesos, que son la unidad básica de la organización de las tareas.

Ejemplo de descriptor de cargo:

PUESTO OPERATIVO

Fecha:

Preparada por:

Nombre del puesto	Ordeñador
Ocupante	
Localización	
Dependencia Jerárquica	Jefe/a de lechería
Dependencia Funcional	No aplica

1. Misión

Colaborar con los procesos de ordeña según los procedimientos y protocolos de la empresa, para conseguir el estándar de producción y calidad del producto.

2. Principales Resultados

Importancia	ACCIONES (¿Qué Hace?)	FUNCIONES (¿Dónde lo Hace?)	Resultado Final Esperado (¿Para qué?)
1	Realizar	La ordeña de los animales según el protocolo y procedimientos (horarios, forma y condiciones generales) de ordeña de la organización (Ref. Protocolo: Rutina de ordeña)	Colaborar con el cumplimiento de metas de volumen de producción, calidad e inocuidad alimentaria del producto final según estándares de la cooperativa Colún.
2	Realizar	Chequeo de funcionamiento, lavado y desinfección de los equipos y las instalaciones de ordeña	Conseguir el funcionamiento de los equipos, su seguridad alimentaria, seguridad ocupacional y cumplimiento normativo. Manteniendo un conteo de UFC entre los rangos estipulados en las políticas de calidad
3	Realizar y ejecutar	Inspección de la salud mamaria de los animales y en caso de que corresponda ejecutar los tratamientos relacionados y mantener registro actualizado de los tratamientos (Ref. Protocolo de mastitis)	Colaborar con el bienestar animal, salud animal, continuidad del proceso operativo y calidad del producto final. Evitar el aumento de cuartos secos por no realizar tratamiento en tiempo y forma.
4	Realizar	Arreo de animales desde el patio de espera a la sala de ordeña y salida de la misma. Separación de animales que se encuentren enfermos, cojos, sin identificación, en celo	Conseguir que los animales en ordeña sean los indicados según planificación del trabajo y conseguir la separación de los animales por categorías y realizar los tratamientos o maniobras respectivas.
5	Realizar	Reportes diarios y actualización de información en planillas y otros instrumentos. Reportes: Tratamientos del día, vacas nuevas, N° vacas que se descartan, cantidad de litros por animal, estado de infraestructura y equipos, vacas enfermas, cojas, sin identificación y/o en celo separadas.	Colaborar con información pertinente para la ejecución de las funciones diarias, la continuidad operacional, seguridad e inocuidad alimentaria y la toma de decisiones.
6	Realizar y ejecutar	Recuento de células somáticas en la leche y ejecutar acciones correctivas en caso de ser requerido.	Conseguir la calidad requerida del producto final. Conteo diario de células somáticas bajo los límites establecidos por la cooperativa (Ref. total: <250.000)
7	Revisar y ejecutar	Protocolo de cloración de agua de la sala de ordeña	Conseguir que los elementos biológicos contaminantes del agua se mantengan dentro de los rangos aceptables.
8	Realizar	Aseo, ornato y mantención de las áreas de trabajo asignadas	Colaborar con la higiene y seguridad ocupacional, inocuidad alimentaria y salud animal
9	Realizar	Otras tareas del giro principal de la empresa requeridas por su jefatura	Colaborar con el desarrollo de la actividad de la empresa.

3. Autoridad

Decisiones	Recomendaciones
Separación de animales según condición	Mejoras en infraestructura y equipos
Tratamientos de mastitis	Mejoras en proceso de ordeña, separación de ganado, pruebas en terreno (UFC, células somáticas, cloro en agua, etc)
Cloración del agua según procedimientos y protocolos	Mejora en procesos de tratamientos y similares

4. Contexto

El puesto de trabajo se desempeña en la sala de ordeña. Puede participar en comités de desarrollo interno y reuniones de equipo.

3. MANTENIMIENTO DE PERSONAS: Este punto se relaciona con las compensaciones, contratos, calidad de vida y relaciones al interior de las organizaciones. Son las formas en las cuales se retribuye el trabajo y se retiene el talento en las organizaciones.

3.1. Proceso de contratos: Es un requerimiento legal en nuestra legislación y debe indicar con claridad el tiempo de duración, la remuneración y fecha de pago, la información personal del trabajador, el puesto y las tareas a ejecutar y datos de la empresa, entre otros. Dependiendo el tipo de contrato “por faena”, “a plazo fijo” o “indefinido” estos tienen un tiempo legal para su firma a contar de la fecha de ingreso del trabajador. Sin embargo la recomendación es siempre tener el contrato de trabajo listo para su firma al ingreso del trabajador.

3.2. Modelos de compensaciones: Las compensaciones incluyen todas las formas de retribución que realiza la empresa por el trabajo prestado por los colaboradores.

- En estos se incluyen:
- Remuneración fija: es el monto bruto acordado con el trabajador que deberá ser pagada de manera mensual según la normativa legal vigente. Considera el sueldo base, gratificación legal, bonos de alimentación y movilización u otros.
 - Beneficios: aguinaldos, seguros complementarios, residencia, leña y otros.
 - Remuneración variable: se entrega como incentivo al desempeño por alcanzar metas productivas relacionadas con el trabajo (por ej. bono por calidad de leche).
 - Salario emocional: es una serie de acciones que realiza el empleador para asegurar el bienestar de los trabajadores, tales como programas de reconocimiento, actividades extraprogramáticas, eventos o premiaciones, acciones de la jefatura con las familias de los trabajadores, acciones para asegurar condiciones sico-sociales en los espacios de trabajo y clima organizacional, entre otras.

3.3. Calidad de vida y relaciones al interior de las organizaciones: Corresponden a regulaciones sobre las relaciones personales, los ciclos de trabajo y descanso, las condiciones sicosociales, ambientales, interpersonales y relaciones laborales al interior de la organización. Siempre es función de la jefatura revisar estos aspectos para dar cumplimiento a las diversas normativas nacionales que buscan regular las relaciones laborales. Un ejemplo de esto es la encuesta CEAL, que fue desarrollada para asegurar el cumplimiento de condiciones relacionadas con la

calidad de vida y el bienestar sicológico y social en los espacios de trabajo.

4. DESARROLLO DE PERSONAS: Se relaciona con el desarrollo de carrera, formación y entrenamiento de los trabajadores. Es una inversión estratégica que beneficia tanto a los empleados como a la organización. Los aspectos a considerar dentro del Desarrollo de Personas son:

4.1. Detección de necesidades de capacitación: Los diagnósticos de necesidades de capacitación son herramientas fundamentales para la planificación de los modelos de formación de las empresas. Contribuyen a establecer las brechas entre los conocimientos y habilidades requeridos para cada uno de los puestos de trabajo y el desempeño de los trabajadores.

4.2. Diseño y planificación de actividades de formación: Responden al tipo de formación requerida, formalizada en una matriz de capacitación, normalmente anual, en donde se establecen las capacitaciones, las personas que participarán en ella, si son críticas o no para el negocio, las fechas propuestas para su ejecución y la forma en la que se realizará el proceso (interno, externo, en el puesto de trabajo, remoto, etc).

4.3. Encuestas de clima laboral y su uso: Las evaluaciones de clima organizacional normalmente involucran la medición de la aceptación de las condiciones de trabajo globales de una organización y su impacto en la percepción subjetiva de los trabajadores. En ésta se miden factores como las relaciones interpersonales, liderazgo, infraestructura, capacidad de desarrollo, beneficios y carga de trabajo, entre otros. Entrega una mirada global de la salud organizacional.

4.4. Retroalimentación formal y contingente sobre el desempeño: Los procesos de retroalimentación son cruciales para informar a los trabajadores en aquellas conductas que deben sostenerse en el tiempo y aquellas que deben eliminarse. Ésta es la principal herramienta de gestión del desempeño para cualquier jefatura. Para un adecuado y exitoso proceso de retroalimentación, es importante considerar algunos aspectos claves:

RECOMENDACIONES PARA UN ADECUADO PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN:

ENCUADRE FÍSICO SUGERIDO

✓

Espacio privado, silencioso y cómodo (ej. oficina administrativa o sala de reuniones).

✓

Sillas enfrentadas en ángulo de 45º, evitando confrontación directa.

✓

Sin escritorio entre medio, salvo para tomar notas.

✓

Duración estimada: 30-45 minutos.

✓

Sin interrupciones (teléfono en silencio, sin visitas).

INDICACIONES PARA EL RETROALIMENTADOR

✓

Preparar la conversación con antelación: revisar desempeño, logros y áreas de mejora.

✓

Usar lenguaje claro, respetuoso y directo.

✓

Evitar juicios personales; centrarse en conductas observables respecto a hechos relevantes.

✓

Escuchar activamente y validar emociones sin perder foco.

✓

Cuidar el equilibrio entre entregar reconocimiento y desafiar al colaborador.

PASO A PASO: PROCESO FORMAL DE RETROALIMENTACIÓN EN EMPRESA LECHERA

1. Saludo y Encuadre Inicial

- Dar la bienvenida con tono cálido y profesional.
 - Explicar el propósito de la reunión: fortalecer el trabajo conjunto.
 - Aclarar que se trata de una conversación constructiva, no de sanción.
- Ejemplo: “Gracias por venir, esta instancia es para revisar cómo vamos trabajando juntos, reconocer lo que está funcionando bien y ver oportunidades de mejora.”

2. Reconocimiento de Fortalezas

- Identificar 2-3 comportamientos positivos concretos.
 - Explicar por qué son valiosos para el equipo y la operación lechera.
 - Invitar al trabajador a mantenerlos en el tiempo.
- Ejemplo: “Tu puntualidad y cuidado con los animales han sido constantes. Eso genera confianza y estabilidad en el equipo.”

3. Abordaje de Opciones de Mejora

- Presentar áreas de mejora con ejemplos específicos.
 - Evitar generalizaciones (“siempre”, “nunca”).
 - Proponer alternativas o recursos para mejorar.
- Ejemplo: “En las últimas semanas, hemos notado que el registro de temperaturas del estanque no se ha completado a diario. ¿Qué podría ayudarte a que eso se mantenga al día?”

4. Espacio para Observaciones del Trabajador

- Preguntar cómo se ha sentido en su rol.
 - Invitar a compartir dificultades, ideas o sugerencias.
 - Escuchar sin interrumpir, tomar notas si es necesario.
- Ejemplo: “¿Hay algo que te gustaría comentar sobre tu trabajo o el equipo?”

5. Cierre con Acuerdos de Mejora

- Definir 1-3 compromisos concretos.
 - Establecer responsables y fechas de seguimiento.
 - Agradecer la disposición y reforzar el valor del trabajador.
- Ejemplo: “Entonces acordamos que tú llevarás el registro diario del estanque y yo te entregaré una plantilla más clara para facilitarlo. Lo revisamos juntos el próximo lunes.”

Ejemplo de planilla de registro de acuerdos:

Planilla de Registro de Acuerdos

Identificación del Trabajador:

Fecha de Retroalimentación:

Jefatura que Participó:

N°	Acuerdos de Mejora
1	
2	
3	

N° Acuerdo	Responsables de Ejecución	Fechas de Seguimiento
1		
2		
3		

Observaciones del Trabajador:

5. AUDITORÍA DE GESTIÓN DE PERSONAS: Se relacionada con la ética, las relaciones laborales, buenas prácticas y con la prevención de situaciones de acoso y maltrato al interior de las organizaciones. La auditoría de personas es un proceso sistemático que analiza las políticas y prácticas de gestión de personal, evalúa su funcionamiento actual, identificando lo que está bien, lo que falla y lo que puede mejorar. Propone recomendaciones para optimizar el desempeño del manejo de recursos humanos. En palabras simples, es como hacerle un chequeo médico al sistema de RRHH para asegurarse de que esté sano, eficiente y alineado con los objetivos de la organización.

6. DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Tiene por función mirar el panorama completo para asegurar que el sistema de gestión de personas no solo sea eficiente, sino que también construya una organización más sana, adaptativa y preparada para el futuro. No se trata de una sola actividad, sino de una disciplina que analiza a la organización como un todo para diagnosticar problemas, diseñar intervenciones y liderar transformaciones que impacten directamente en el comportamiento humano y en el desempeño del negocio. Entendiendo que este proceso se relaciona con la gestión y control de los procesos de cambios culturales en las organizaciones, es crucial identificar cuáles son esos cambios culturales que desafían hoy al sector lechero en el sur de Chile.

CUADRO RESUMEN DE LOS ACTUALES DESAFÍOS DEL SECTOR LECHERO DEL SUR DE CHILE, QUE DEMANDA ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Desafío Principal	Implicancia cultural
Escasez de personal y relevo generacional	Valorización del trabajo, reconocimiento y oportunidad
Normativas crecientes (laborales y ambientales)	Profesionalización, formalización y cultura de calidad
Estrés térmico y cambio climático	Enfoque en bienestar animal, adaptación e innovación
Inseguridad y mercado inestable	Resiliencia, gestión de riesgos y diversificación
Falta de articulación sectorial	Colaboración, visión común y sostenibilidad compartida

OTRAS CONSIDERACIONES

Comunicación y liderazgo:

Finalmente, para llevar a cabo con éxito la gestión de personas, es clave integrarla con los procesos productivos del campo, para que, en conjunto, el equipo humano logre concretar los objetivos del negocio. Ello implica que el propietario del campo junto a su línea de mandos medios, tienen que adoptar un modelo y estilo de liderazgo entre ellos y con los colaboradores, que les permita articular los procesos con las personas de manera efectiva y asertiva. Lograr esa articulación exige formación y capacitación en liderazgo adaptativo agropecuario, el cual tiene que estructurarse desde los siguientes pilares:

- Estructurar un modelo de comunicación efectiva en el predio entre los segmentos estratégicos, tácticos y operativos.

- Normar los canales y rutinas de comunicación interna, que faciliten la comunicación y la coordinación del flujo del trabajo.
- Vía procesos bien diseñados de retroalimentación contingente y estructurada, identificar y resolver conflictos.
- Crear espacios para que broten nuevos liderazgos situacionales aplicados a la cultura del predio. El liderazgo situacional surge en el momento de un desafío específico y puede estar liderado por quien tiene más experiencia en una materia determinada y no necesariamente por la jefatura.
- Analizar la información derivada de las faenas productivas para la toma de decisiones basadas en la evidencia.
- Realizar acciones de mejora continua sobre los procesos.



Cómo enfrentar una entrevista laboral en el campo: consejos para agricultores al momento de contratar

Matías Fischer W., Médico Veterinario, Fundador Agroperfil

PAUTA ENTREVISTA: ORDEÑADOR

INFORMACIÓN DEL CANDIDATO:	
Nombre y apellido	
RUT	
Edad	
Estado civil	Soltero/a ☐ Casado/a ☐ Conviviente ☐ Otro ☐
Número de integrantes de su núcleo familiar	
Residencia actual	
Años de Experiencia en el cargo	
Estudios	
Licencia de conducir	A ☐ B ☐ C ☐ D ☐
Fono	+56 9
Pretensión de renta	\$

CUESTIONARIO

¿ Cuántos años ha trabajado en ordeña mecánica ?

¿ En qué tipo de salas ha trabajado y cantidad de vacas en ordeña ?

¿ En cuantos predios ha trabajado en ordeña mecánica ?

¿Cuál ha sido la causa por la cual se ha cambiado de trabajos ?

¿Cuál ha sido el desafío más grande que ha tenido que resolver como ordeñador ?

¿ Por qué le interesa esta oferta de trabajo en particular ?

¿ De ser seleccionado en que aspectos aportaría al equipo de trabajo ?

¿ Como te proyectas en los próximos 5 años ?

CONCLUSIÓN:

Entrevistar no es un trámite, es una herramienta de gestión que ayuda a construir equipos sólidos y confiables. En el campo, donde las relaciones humanas son tan importantes, dedicar tiempo a una buena entrevista significa invertir en la tranquilidad y la productividad del predio.

Muchas veces, en el campo se tiende a contratar de manera rápida, por recomendación o necesidad urgente. Sin embargo, dedicar unos minutos a una entrevista estructurada puede marcar la diferencia entre sumar a un trabajador comprometido o enfrentar problemas de desempeño y convivencia más adelante.

TIPS PARA UNA ENTREVISTA EFECTIVA

- 1. Definir el perfil del cargo:** Antes de entrevistar, tenga claro qué tareas específicas realizará el trabajador y qué nivel de experiencia requiere.

2. Crear un ambiente cercano y respetuoso: El campo se caracteriza por su trato directo y humano. Una conversación en un entorno cómodo genera confianza

y permite al candidato expresarse con mayor naturalidad.

3. Escuchar más que hablar: El entrevistador debe guiar la conversación con preguntas claras, pero dejando espacio para que el postulante se exprese sobre sus experiencias y expectativas.

4. Observar la actitud: Más allá de los conocimientos técnicos, la disposición, responsabilidad y respeto hacia el trabajo son factores que muchas veces pesan más en el día a día.

5. Tomar notas: Registrar respuestas e impresiones (pauta de entrevista) ayuda a comparar candidatos después, evitando decisiones apresuradas.

PREGUNTAS CLAVE QUE TODO AGRICULTOR DEBERÍA HACER

- Experiencia previa:** ¿Ha trabajado antes en labores similares? ¿Cuántos años tiene de experiencia? ¿En qué predios ha trabajado? ¿Por qué se fue del último trabajo?
- Motivación:** ¿Por qué quiere trabajar en este campo o en esta zona?
- Disponibilidad y compromiso:** ¿Está dispuesto a cumplir horarios variables, turnos o trabajos en fines de semana si se requiere?
- Convivencia y trabajo en equipo:** ¿Cómo se lleva trabajando con otras personas en el campo? ¿De ser seleccionado, en que aspectos aportaría al equipo de trabajo?
- Resolución de problemas:** ¿Qué haría si se encuentra con un animal enfermo o una máquina en mal funcionamiento? ¿Cuál ha sido el desafío más grande que ha enfrentado trabajando en el campo (como ordeñador o como ternero....., dependiendo del puesto al cual esté postulando)?
- Proyecciones:** ¿Se ve trabajando a largo plazo en este rubro o busca algo más temporal?

CERRAR LA ENTREVISTA CON CLARIDAD

Al finalizar, es recomendable explicar las condiciones de trabajo (horarios, remuneración, responsabilidades, fecha de inicio) y asegurarse de que el postulante esté de acuerdo. Una comunicación clara desde el inicio evita malentendidos en el futuro.

Para mayor información:
www.agroperfil.cl
matias.fischer@agroperfil.cl

Bienestar Laboral: La investigación como herramienta para mejorar la gestión de personas en las lecherías. Experiencia en el Fundo Ustaritz

En la producción primaria de leche, la rentabilidad y la productividad no dependen únicamente del ganado o la tecnología, sino de un factor cada vez más determinante: el bienestar de los trabajadores. Por esta razón, la evaluación y promoción del bienestar laboral han dejado de ser una práctica opcional para convertirse en una inversión estratégica que impulsa la eficiencia, reduce los costos y garantiza la sostenibilidad del negocio. Al ir más allá de la mera satisfacción, se demuestra que un equipo de trabajo que se siente seguro, valorado y motivado es la clave para alcanzar un mejor rendimiento y una ventaja competitiva en el mercado actual.

Por esta razón, en el año 2024, se llevó a cabo una experiencia pionera de evaluación de satisfacción laboral en el Fundo Ustaritz, perteneciente a Agrícola Vogt (con operaciones en la comuna de Los Lagos). Esta iniciativa surge a partir del interés de la administración de la empresa, preocupada por una creciente desmotivación y desvalorización del trabajo agrícola entre algunos colaboradores, atribuida en parte a la insatisfacción social. Sumado a esto, existía también por parte de la empresa, la intención de explorar nuevas formas de vinculación con la comunidad de Ustaritz, con el objetivo de impulsar iniciativas que contribuyan a mejorar la sostenibilidad de la actividad lechera.

Con este propósito y con el apoyo de un equipo de profesionales del área social (Socióloga y Trabajadora Social) se desarrolló un estudio cualitativo basado en entrevistas en profundidad a trabajadores, sus familias y el equipo directivo, abarcando a todo el personal de los distintos predios que conforman la empresa.

HALLAZGOS DEL ESTUDIO

Entre los hallazgos más relevantes, se destaca que la estabilidad laboral, el reconocimiento al esfuerzo y las oportunidades de capacitación son aspectos altamente valorados por los trabajadores.

Asimismo, se identificaron intereses y talentos en las familias, especialmente vinculados al emprendimiento y a actividades gastronómicas. Otro hallazgo importante fue el alto nivel de endeudamiento de las familias, junto con una limitada educación financiera.

En cuanto a la percepción del trabajo agrícola, los trabajadores manifestaron un fuerte vínculo emocional con su labor y con sus empleadores, quienes son vistos no solo como jefes, sino también como figuras de apoyo y contención. Este sentido de pertenencia también se extiende al bienestar animal, evidenciando un compromiso profundo con la actividad lechera.

CONCLUSIONES Y RESULTADOS

Las conclusiones del estudio permitieron definir acciones concretas, actualmente en fase de implementación, tales como: programas de formación en ahorro y manejo del presupuesto familiar, mejoras en la infraestructura habitacional, sistemas de reconocimiento formal, encuentros entre empleadores y trabajadores y estrategias de capacitación para fortalecer sus competencias laborales y el sentido de pertenencia al equipo. Como resultado final del estudio, Agrícola Vogt ha reportado una mayor motivación del personal, disminución del ausentismo y mejoras significativas en el clima laboral. La experiencia demuestra que invertir en el bienestar del equipo humano no solo mejora la calidad de vida de los trabajadores, sino que también tiene un impacto positivo en la productividad y sostenibilidad del negocio lechero.

El estudio fue realizado por Patricia Ferrada Toledo, Trabajadora Social y Doctora en Innovación Educativa y Silvia García, Socióloga y Doctora en Educación.



Foto Gentileza Silvia García

Testimonios del 1er GTT de Buenas Prácticas de Gestión de Personas en Lechería.

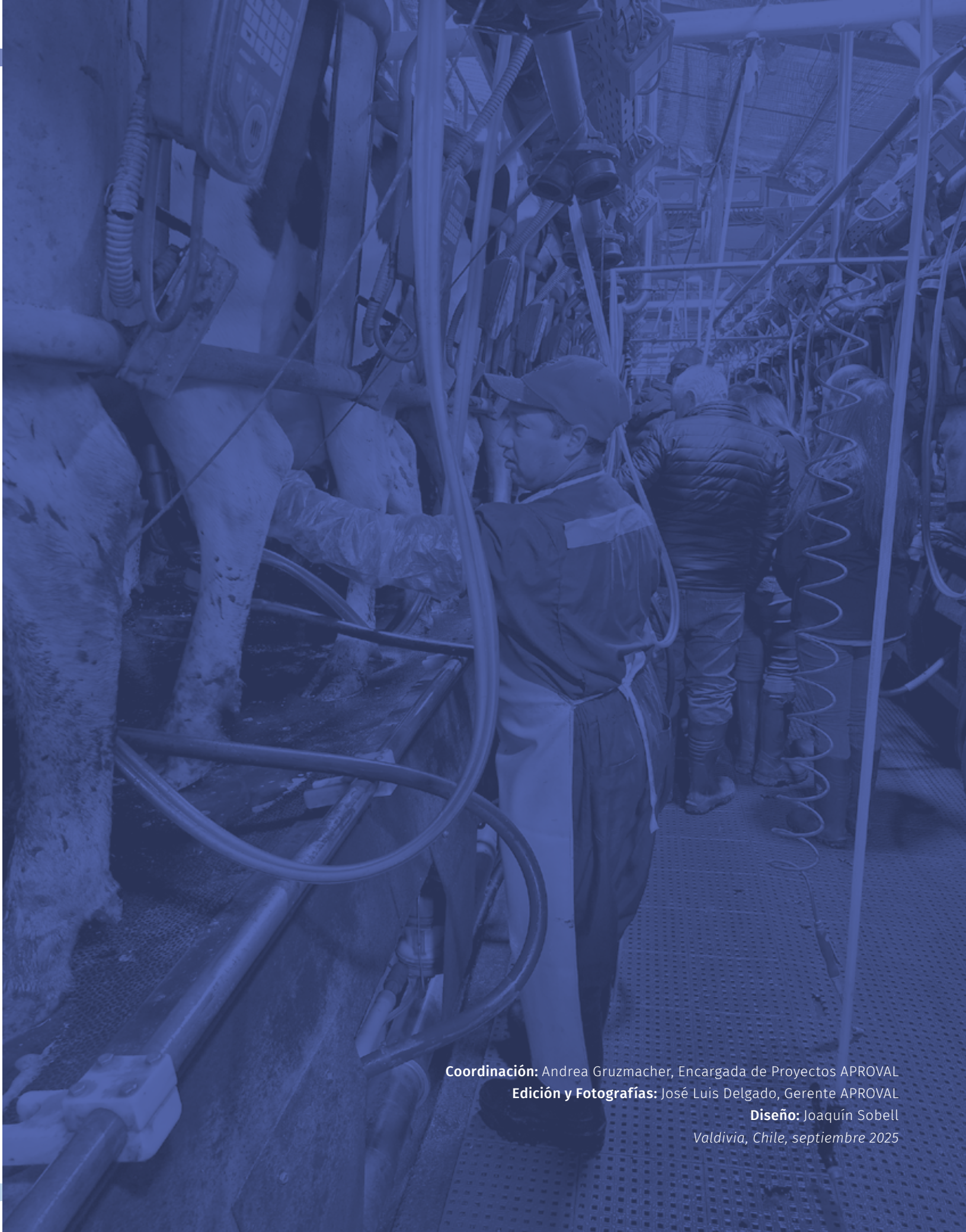
“En el mundo lechero siempre hemos puesto el foco en las vacas y las praderas con justa razón, ya que son nuestros principales activos productivos, lo que ha desarrollado todo tipo de asesorías para mejorar su rendimiento. Sin embargo, durante mucho tiempo se dejó en segundo plano un factor igual de decisivo: las personas. Fue así, que Cristian Carrère un amigo antropólogo, me abrió los ojos a la enorme oportunidad que existía en el manejo de los equipos humanos en el campo. Descubrimos que la dificultad para encontrar y retener trabajadores no era un problema aislado, sino una señal de que hacía falta mirar la gestión de personas con la misma seriedad con la que abordamos la nutrición de la vaca o la fertilidad de la pradera.

Así nació este GTT, donde Hans Steffens y Carlos Rivas, nos enseñaron literalmente desde cero, cómo se gestionan profesionalmente las personas en un predio lechero. Y el impacto ha sido enorme: entendimos que una gestión humana correcta no solo mejora los resultados productivos, sino también la retención de personal, los costos y la sostenibilidad financiera. Hoy puedo decir que vacas y praderas producen leche, pero son las personas —bien guiadas, motivadas y valoradas— las que hacen posible que el sistema funcione, que el campo prospere y que la empresa tenga futuro.”

Nicolás Van Ginderdeuren - Agrícola Railen SpA.

“Nuestra experiencia como Sucesión Alfredo Felipe Robert Boettcher ha sido muy beneficiosa ya que nos ha entregado herramientas para llevar una mejor relación con nuestros colaboradores, así como también hemos aprendido a llevar un orden a la hora de describir los cargos, y herramientas para poder perfilar y llevar a cabo una mejor búsqueda de nuevos colaboradores.”

Sucesión Alfredo Felipe Robert Boettcher - Luis Felipe Robert y Karina Robert.



Coordinación: Andrea Gruzmacher, Encargada de Proyectos APROVAL
Edición y Fotografías: José Luis Delgado, Gerente APROVAL
Diseño: Joaquín Sobell
Valdivia, Chile, septiembre 2025

Fortalecer a las personas para fortalecer la lechería: el desafío que impulsan Fomento Los Ríos y Aproval

La industria lechera es una de las principales actividades productivas de Los Ríos y representa no solo un motor económico, sino también una identidad profundamente ligada a nuestro territorio. Desde Fomento Los Ríos hemos comprendido que fortalecer este sector implica mirar más allá del producto final, poniendo en el centro a las personas que hacen posible su funcionamiento diario.

El proyecto “Buenas Prácticas de Gestión de Personas en Lechería”, apoyado por Fomento Los Ríos y desarrollado por Aproval, surge precisamente como respuesta a uno de los grandes desafíos del sector: la escasez de personal calificado y la necesidad de mejorar las condiciones laborales en el campo. Apostar por la gestión de personas en las lecherías es apostar por un modelo más humano y sostenible, donde el bienestar laboral y el desarrollo de competencias se transforman en pilares de la productividad y la innovación.



Este trabajo colaborativo demuestra que el crecimiento del sector no depende únicamente de la tecnología o la genética animal, sino también de la calidad del liderazgo y del compromiso con quienes forman parte de cada predio. Incorporar herramientas de gestión, promover ambientes laborales saludables y generar oportunidades de formación son pasos concretos hacia una industria más resiliente y preparada para el futuro.

Además, iniciativas como esta refuerzan la visión de Fomento Los Ríos de impulsar una economía regional basada en la sostenibilidad y la cooperación. La articulación entre instituciones públicas, gremios y productores permite que los avances se traduzcan en mejoras reales y en un impacto positivo para toda la cadena láctea regional.

Finalmente, este manual y el trabajo del GTT son una invitación a seguir innovando desde el territorio, reconociendo que el verdadero valor de la industria lechera radica en su gente. Solo a través de una gestión responsable podremos asegurar la continuidad de esta actividad que da empleo, identidad y desarrollo a tantas familias en Los Ríos.

José Cayungir Cáceres
Sub Director de Fomento y MiPyme
Fomento Los Ríos de CORFO

Ejecución



Proyecto apoyado por:

Comité Desarrollo Productivo
FOMENTO LOS RÍOS
por **CORFO**