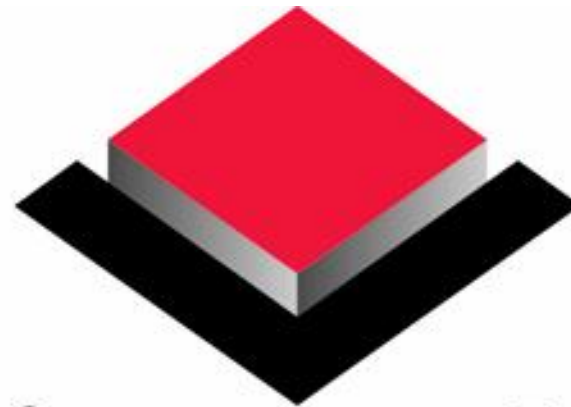


Supervisión y Entrenamiento de Empleados de Lecherías

Noa Román-Muñiz, DVM, MS
Colorado State University



Gracias a:



Diamond V[®]

Gracias a:



“Su negocio es tan bueno como sus empleados; sus empleados son tan buenos como su manejo”

-Large Dairy Herd Management

7 Funciones de un supervisor

- (1) Análisis y descripción del cargo
- (2) Contratos/reclutamiento
- (3) Orientación y adiestramiento
- (4) Interacción empleador/empleado
- (5) Valoración del desempeño
- (6) Compensación
- (7) Disciplina

(1) Análisis y descripción del empleo

- Análisis:
 - Le permite contratar a empleados con características deseables
 - Le permite eliminar algunas de las desventajas del empleo
- Descripción:
 - Primer paso del entrenamiento
 - Expectaciones y responsabilidades

- Ordeñador
 - Lechería A:
 - Ordeñar vacas
 - Lechería B:
 - Llegar 30 minutos antes del ordeño y enjuague el equipo
 - Ordeñe a las vacas empezando con el corral 1 y terminando con el hospital (por favor siga la rutina especificada en...)
 - Limpie la sala de ordeño y el equipo
- Incluya el tratamiento de animales y personas en el equipo, que hacer en caso de ausencia, etc.

(2) Contratos y reclutamiento

- Cuáles son las prácticas actuales
- Cómo podrían mejorar
- Obstáculos mayores

Empleando a la gente adecuada

- Conózcase a usted mismo
- Conozca el negocio
 - Le ayuda a identificar características apropiadas para los empleados
- Conozca las ventajas y desventajas del trabajo
 - Trate de superar tantas desventajas como sea posible

Contratando a los mejores empleados

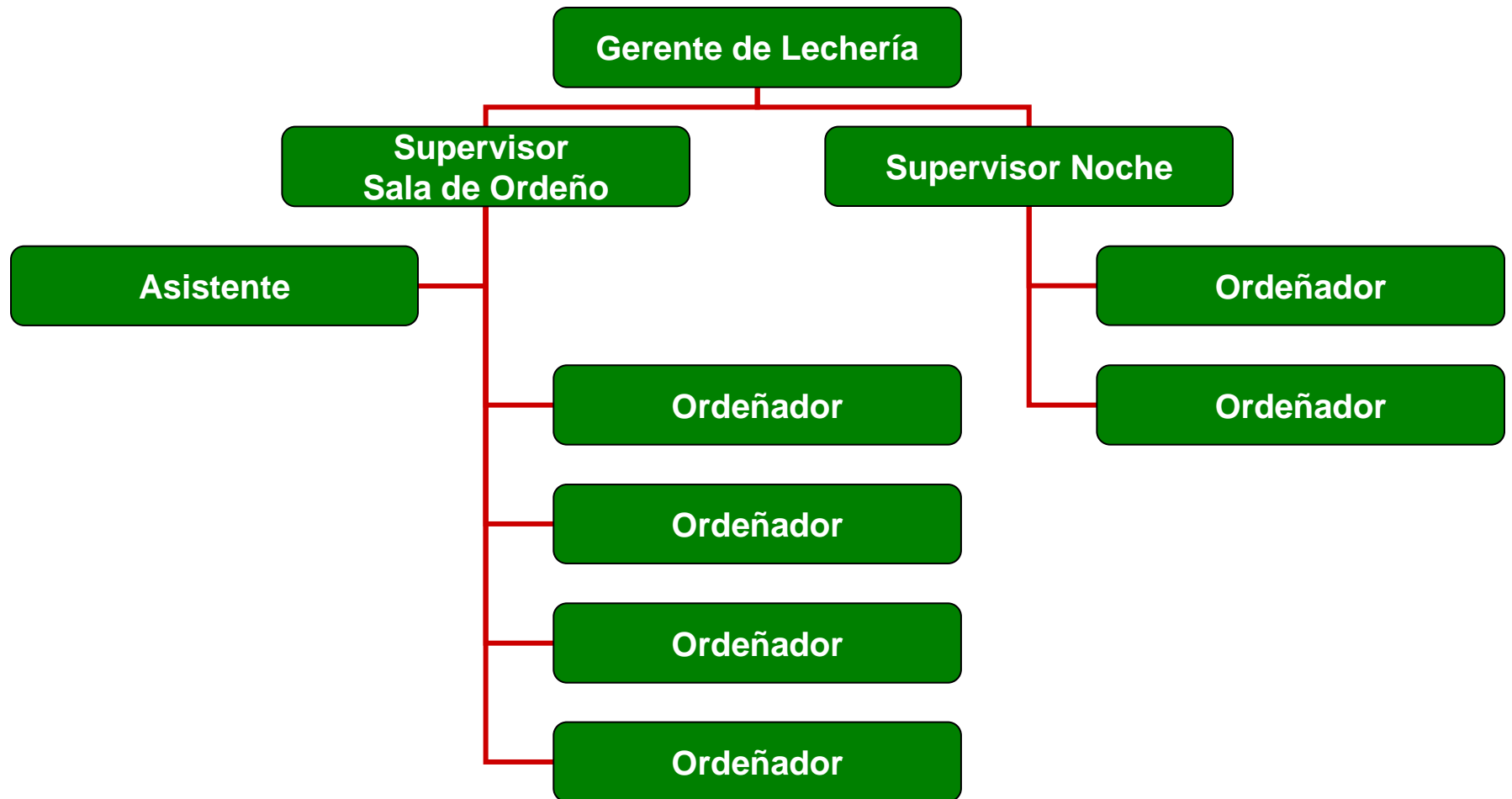
Descripción del trabajo

Graficas organizacionales

Además

- Buena reputación: salario competente, oportunidad de crecer, reconocimiento de buen desempeño

Gráficas Organizacionales



(3) Orientación y adiestramiento

- Orientación:
 - Prácticas actuales

 - Cómo sabemos que todos los nuevos empleados leen y entienden la información que se les provee

Ponerse de acuerdo en qué hacer

- Todo empleado nuevo y administración
- Políticas escritas en un lenguaje que todos los empleados puedan entender
- Las metas deben ser:
 - **específicas**
 - **mensurables**
 - **obtenibles**
 - **realistas**
 - **a tiempo**

- Adiestramiento
 - Tareas y seguridad
 - Trabajo inicial y futuros
 - ¿Está dando buenos resultados?
 - Cómo estamos motivando a nuestros empleados a aprender
- Meta: proveer dirección sin tener que tomar decisiones por los trabajadores a diario (muy difícil)

Método paso a paso

1. Descripción del trabajo
2. Determine las habilidades necesarias
3. Prepare al estudiante (motivación)
4. Diga cada paso del proceso
5. Demuestre cada paso
6. Permita que el estudiante lo repita y que enseñe a otros
7. Seguimiento (retroalimentación)

4) Interacción empleador/empleado

- Lenguaje
 - Respetuoso y que todos entiendan
- Los jefes de área y dueños de la lechería están disponibles para contestar preguntas
 - Los trabajadores se sienten cómodos hablando con ustedes en juntas y en privado
- Conózcase a usted mismo (prejuicios)

(5) Valoración del desempeño

- Monitoreo del trabajo
 - Generar datos
 - Compartirlos con los empleados
- Retroalimentación
 - Positiva e inmediata
- El empleado se siente valorado y se motiva a continuar haciendo un buen trabajo

Tipos de retroalimentación

Positiva = refuerzo

Negativa = castigo

Ninguna = extinción

¿Cuál tipo de retroalimentación es más común?

(6) Compensación

- ¿Están satisfechos con el sistema actual?
- Parámetros afectados por todas las áreas (ejemplo: SCC)
 - Todos los empleados son recompensados cuando hay resultados positivos
 - Mensaje: somos un equipo y el éxito de la lechería depende de todos

Manteniendo buenos empleados

- Compensación (incluye beneficios)
 - Incentivo de salario no es una cura para el problema de cambio de personal excesivo
 - **No reemplaza el reclutamiento y entrenamiento efectivo**
 - Puede mantener buenos empleados

Manteniendo buenos empleados

- Crear oportunidades para los empleados
- Comunicación efectiva
 - Ser entendido
 - Obtener los resultados deseados

Mejorando la satisfacción y el desempeño de los empleados

Diseño del área de trabajo:

- ✓ Eliminar tareas repetitivas y agobiantes
- ✓ Eliminar riesgos en el trabajo
- ✓ Mantener horarios de trabajos y turnos moderados



Diseño del área de trabajo:

- ✓ Provea buenas facilidades, equipos y herramientas
- ✓ “cosas pequeñas”
 - ventilación, iluminación, control de insectos



Manteniendo buenos empleados

- Crear un ambiente de trabajo saludable
 - Respeto
 - Buena comunicación
 - Libre de acoso

(7) Disciplina

- Mensaje claro al momento de contratar y orientar
- Incidentes
 - Mantener record escrito
- Resolución de conflictos

Conflicto: definición

- Cuando dos o más valores, perspectivas u opiniones son contradictorias o no pueden ser reconciliadas.
- El seguimiento de objetivos incompatibles por diferentes personas o grupos.

Incluye

- Relaciones interpersonales
- Posiciones diferentes en grupos que tratan de trabajar juntos
- Inhabilidad de llegar a un entendido entre dos partes que están debatiendo un asunto
- Grupos que tratan de imponer su criterio sobre otro u otros

- El conflicto es inevitable
- El conflicto se desarrolla porque estamos trabajando con las vidas de las gentes, sus trabajos, sus familias, su orgullo, auto-concepto, ego, y su sentido de propósito y misión
- Hay estrategias disponibles para la resolución de conflictos y está probado que trabajan
- Aunque inevitable, el conflicto puede ser minimizado, re-canalizado y/o resuelto.

Razones principales

- Comunicación pobre
- Insatisfacción con el estilo de liderazgo
- Falta de apertura
- Cambios en la estructura organizacional
- Desconfianza entre la gente

Indicadores de conflicto

- Lenguaje corporal
- Desacuerdo, sin importar el asunto
- Retener información o malas noticias
- Declaraciones públicas fuertes
- Aumento en la falta de respeto
- Oposición abierta
- Falta de candor en asuntos presupuestarios y sensitivos
- Falta de objetivos claros
- Falta de discusión del progreso, fracaso con relación a los objetivos, falta de evaluar los programas justamente, o del todo.

Conflicto destructivo

- Se le da más atención que a las cosas realmente importantes
- Polariza la gente o los grupos, reduciendo la cooperación
- Aumenta y agudiza las diferencias
- Conduce a comportamiento irresponsable y dañino, tal como insultos, malos nombres o peleas

Conflicto constructivo

- Clarificación de problemas y asuntos importantes
- Solución de problemas
- Involucra la gente en la solución de asuntos importantes para ellos o ellas
- Conduce a una comunicación más auténtica
- Ayuda a liberar emociones, estrés y ansiedad
- Ayuda a desarrollar más cooperación entre la gente cuando se conocen mejor

Estilos de lidiar con conflicto

- *Huída*
 - Huir o negar la existencia del conflicto
 - Esperar que el problema desaparezca por si solo
 - Normalmente no ocurre
- *Acomodadizo*
 - Ajustarse en vez de luchar
 - ¿Por qué? Se quiere ser el mártir, se está asustado, o se quiere reconocimiento
 - Injusto, no genera soluciones creativas, y casi siempre el acomodador no es feliz con la situación que vive

- *Competir: ganar-perder*
 - Se molestan y culpan a otra persona
 - Batalla- se quiere ganar a toda costa
 - Detiene el pensamiento constructivo, mucha hostilidad

- *Transigir*
 - Buscan encontrar un arreglo, encontrar un término medio y "elaborar un acuerdo"
 - Buena solución si fuera enteramente cierta
 - Efímero, se busca ganar tiempo
 - Falsa representación, intimidación

- *Integral: ganar-ganar*
 - Se controla el coraje, competitividad, emociones y se buscan soluciones genuinas e innovadoras
 - Soluciones que sean justas para ambas partes.
 - Acercamiento creativo al manejo de conflictos, uno que debemos tomar

Mediación integral: claves

- Oriéntese sobre las formas en las que ambos grupos ganan; su actitud en la mediación juega un papel importante en los resultados que obtendrá
- Planifique y tenga una estrategia concreta. Esté claro en lo que es importante para usted y por qué es importante
- Separe la persona del problema
- Considere la situación de la otra parte
- Entienda el sufrimiento, las luchas y las frustraciones de la gente en el problema

- Cree diferentes opciones en la que haya ganancia mutua
- Genere una variedad de posibilidades antes de decidir que hacer
- Busque la mejor salida basado en los objetivos comunes
- Preste mucha atención al proceso y flujo de la mediación
- Use sus destrezas de escuchar, re-frasee, haga preguntas y luego haga más preguntas

Al enfrentar el problema

- Respeto por los puntos de vista ajenos aunque no se coincida con ellos
- Tolerancia y ayuda para con los miembros del grupo que tengan dificultades al expresarse
- Paciencia y buena voluntad para escuchar a los otros

Otras actitudes personales necesarias:

- Auto-control. No dejarse llevar por la ira ante opiniones que son adversas.
- Confianza. Suponer siempre la honestidad y la sinceridad en los otros.
- Honestidad. Decir siempre la verdad y ser sinceros al expresar opiniones.
- Humildad. Admitir desde el principio que jamás podremos tener toda la razón.

Finalmente

- Conversación, diálogo en lugar de debate
 - Necesitamos aprender a escuchar
- Conservar espíritu de grupo
- Juego de resolución de conflictos

Entrenamiento

Entrenando a los empleados

- Etapas del entrenamiento:
 - Orientación
 - Aprendiendo sobre el primer trabajo
 - Preparándose para tareas y responsabilidades futuras
 - Proceso continuo

Tareas en lecherías

- Ordeño
- Alimentación
- Reproducción
- Hospital
- Crianza de becerras
- Mantenimiento
- Supervisión
- Equipos de trabajo diurnos y nocturnos

Método de entrenamiento paso a paso

1. Describa la tarea
2. Determine las destrezas necesarias
3. Prepare al estudiante (motive)
4. Diga al estudiante sobre cada paso de la tarea
5. Demuestre como hacer cada paso
6. Pida al estudiante que haga la tarea sin su ayuda
7. De seguimiento (repase, promueva auto evaluación)

Entrenamiento Efectivo

- Interactivo- bi direccional
- Permita retroalimentación (preguntas y respuestas)
- Ritmo apropiado para los estudiantes
- Tiempo de práctica
- Lenguaje apropiado
- Ayuda visual

¿Quiénes son los estudiantes en las lecherías?

- Trabajadores agrícolas en E.U.
 - Hombres hispanos jóvenes
 - Inmigrantes
 - Hispano parlantes
 - Experiencia agrícola y familiaridad con manejo de ganado- variable
 - Varios niveles de educación formal
 - +/- Empleo temporal

Mines R et al, 1997.
Kirkhorn SR et al, 2002.

Consideraciones al entrenar trabajadores

Lenguaje

Diferencias Culturales

Motivación

Estilos de aprendizaje e inteligencias

Lenguaje

- **Lenguaje y dialecto**

- Sesiones de entrenamiento bilingües

- Palabras con múltiples significado de acuerdo a la región

- Adáptese a las diferencias y tome con seriedad

- Cachucha, chichis, coger

- Mantenga en mente regionalismos y acentos

Comunicación Intercultural

- Entre estadounidenses y hispanos
- Entre hispanos de distintos países
- Entre mexicanos de distintos estados y regiones

Diferencias Culturales

Característica	Hispanos	Estadounidenses
<i>Comunicación</i>	Expresivo, lenguaje corporal, contexto es importante	Directo, intercambio de información
<i>Colectivismo</i>	Parte del grupo, familia es muy importante	Individualista
<i>Distancia de poder</i>	Respeto a autoridad	Reta a autoridad
<i>Edad y género</i>	Machismo	No tan evidente

Diferencias culturales

- Afectan la comunicación
- Afectan como percibimos a los demás
 - Prejuicios, estereotipos
 - Bromas de mal gusto
 - Acoso

Motivación

- ✓ “...proceso humano natural de dirigir energía para alcanzar una meta” *
- ✓ depende de cultura
- ✓ > motivación > aprendizaje
- ✓ niveles de motivación
 - éxito + voluntad + valor + disfrute
- ✓ intrínseca vs. extrínseca
- ✓ motivación no es suficiente

Estilos de Aprendizaje

Estilos

- Auditorio
- Visual
- Cinestésico



Inteligencias

Gardner (8)

- Musical
- Espacial
- Naturalista
- Inter/intrapersonal

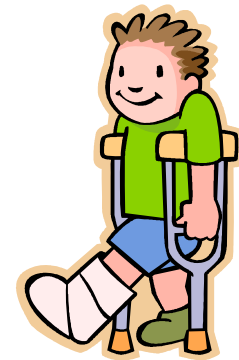
Entrenamiento Efectivo (adultos)



Seguridad

¿Qué nos dice la literatura
sobre la industria lechera?

- Agricultura
 - 2^{da} en lesiones fatales
 - 3^{ra} en lesiones no fatales



- Gran número de accidentes envuelven maquinaria y ganado

Agricultura

- Riesgo de lesiones mayor para:
 - Trabajadores mas jóvenes
 - Minorías
 - Personas que trabajan con ganado

Industria Lechera

- **Mayoría de lesiones ocurren**
 - Llevando y trayendo ganado a la sala de ordeño
 - Ordeño
 - Tratando vacas enfermas y cuidando de pezuñas

Industria Lechera

- Causas más comunes de lesiones
 - Empujones, pisadas, vacas caen sobre trabajadores

Estudio sobre seguridad y entrenamiento en lecherías en Colorado

Lesiones en el trabajo



- 29/72 trabajadores con 1 o más lesiones en un año
 - 8 con mas de 1 lesión
 - Total de 43 lesiones
- 22 lesiones resultaron del contacto directo con ganado
 - Caídas, patadas, empujones y pisadas
 - Durante el ordeño y tratando a las vacas enfermas
- 15 relacionadas a maquinaria o químicos usados en la lechería

Entrenamiento y Lesiones

Entrenamiento	Protege contra lesiones	Grado de protección
Tareas	Sí	4x
Seguridad	No	---
Instructor	Protege contra lesiones	Grado de protección
Otro trabajador	Sí	3x
Supervisor	No	---

Más resultados

- ✓ La edad y experiencia con ganado parecen no proteger a los trabajadores contra lesiones en el trabajo



Discusión

- ¿Es peligrosa la industria lechera en Colorado?

Sí

Discusión

- El entrenamiento ofrecido varía de lechería en lechería y entre trabajadores de una misma lechería
– NO HAY CONSISTENCIA

Discussion

- ¿Por qué el entrenamiento sobre tareas protege a los trabajadores contra lesiones en el trabajo?
 - Aprendiendo en contexto
 - Aprendiendo qué hacer y qué no hacer

- Por lo tanto usted debe incluir entrenamiento de seguridad en todo entrenamiento de tareas ofrecido a los empleados.

- ¿Por qué ser entrenado por otro trabajador le protege contra lesiones en el trabajo?

- Contexto

- Idioma

- Cultura

- Ya que la edad y pasadas experiencias no le protegen contra lesiones en el trabajo, se debe ofrecer entrenamiento a todos los trabajadores sin importar lo que hayan hecho anteriormente.

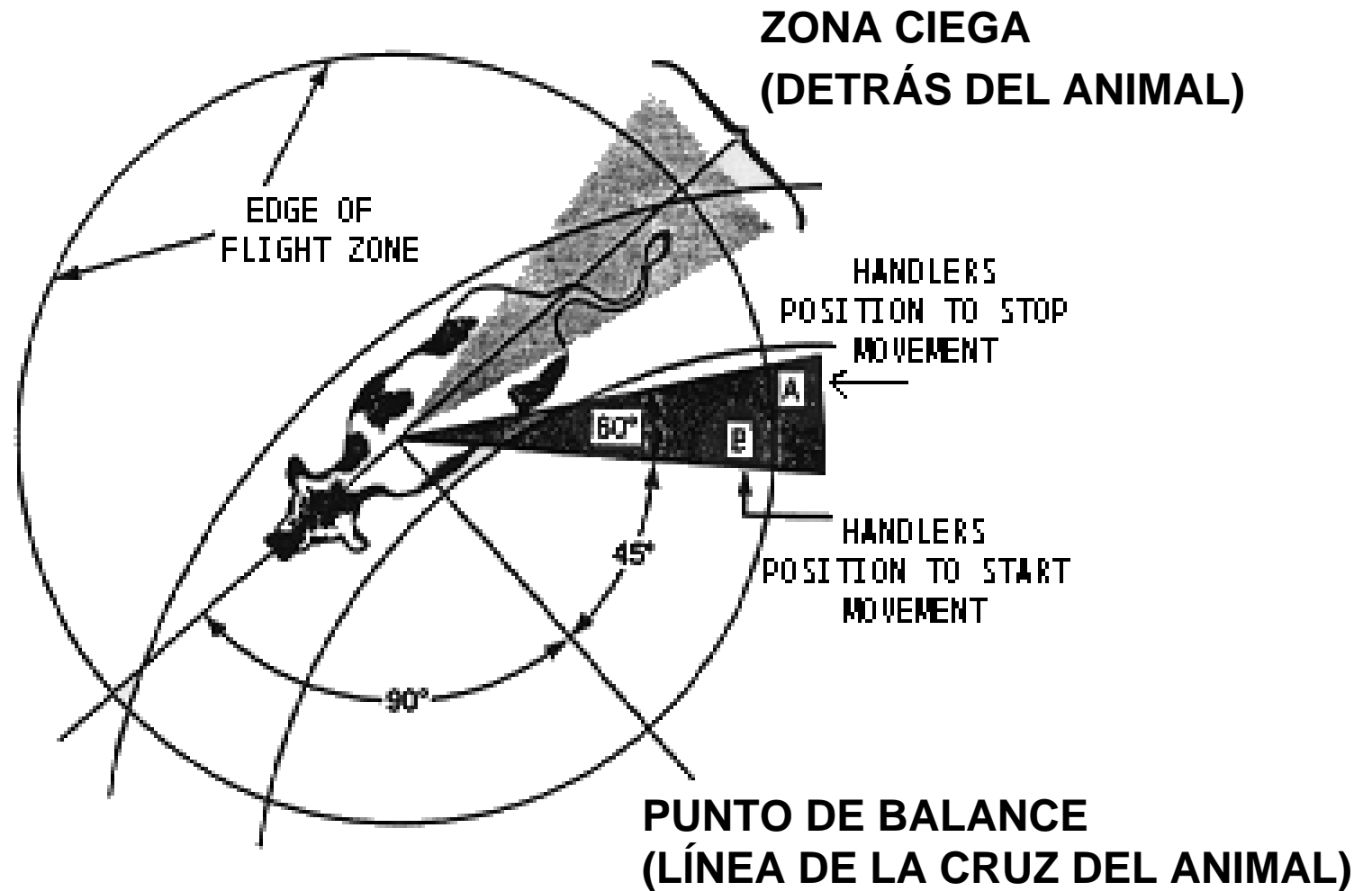
Accidentes más comunes 2006

- Pisadas y patadas en el ordeño
- Resbalones y caídas (no necesariamente en el hielo)
- Severas
 - Químicos : importante usar vestimenta protectora al limpiar camiones o el tanque de leche

¿Qué debemos incluir en entrenamiento

- Manejo de animales
- Uso apropiado de equipo protectorio
- Peligros en las distintas áreas (equipo, químicos, animales, bacterias)- se enseña cuando se habla de como realizar las tareas en las distintas áreas.
- Qué hacer en caso de accidente o enfermedad-comunicación
 - Hablar antes de que ocurran accidentes sobre peligros o cosas que necesitan arreglo.

Manejo de animales



Vestimenta y equipo protectorio

- Químicos
 - Protección de ojos, piel, pulmones
- Animales (secreciones, excremento, orina)
 - Protección contra bacterias, parásitos y alergias a medicamentos

Vestimenta y equipo protectorio

- Uso depende de:
 - Influencia de otras personas (supervisor, compañero de trabajo)
 - Beneficios percibidos (reduce riesgo a los nonos en la casa)
 - Riesgos percibidos (hace el trabajo más difícil, incomodo)
 - Eventos importantes (accidente, acción disciplinaria)



Gracias por su atención

