



# MANUAL PRÁCTICO PARA LA SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS EN PREDIOS LECHEROS



Consorcio Lechero



Esta publicación surge en el marco del proyecto “Plataforma de Sustentabilidad para mejorar la competitividad estratégica de la cadena láctea chilena en el ámbito nacional e internacional adaptando la metodología DSF (Dairy Sustainability Framework), 15BPE47256” del Consorcio Tecnológico de la Leche S.A., apoyado por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).

Se autoriza la reproducción parcial de la información aquí contenida, siempre y cuando se cite esta publicación como fuente.

### **Autores:**

Manuel Saavedra Correa.  
*Ingeniero agrónomo, Economista agrario.*

M. Alejandra Viedma Calderón.  
*Médico Veterinario, Consorcio Lechero.*

Parte de este manual fue traducido y adaptado de recursos presentes en la plataforma web de Dairy NZ.

### **Comité editor:**

Luis Orellana Muñoz. Publicista, Consorcio Lechero.  
Comité de Personas y Organizaciones, Consorcio Lechero.

### **Comité de Personas y Organizaciones:**

Paulina Carrasco  
Germán Stolzenbach  
Carlos Brandt  
Alysson Monet  
Jaime Heinrich  
Rodrigo Cisterna  
Cristián Canales  
Juan Pablo González  
Kilian Fuentes  
Egon Hoffmann

Fotografía portada gentileza de José Luis Delgado,  
Director ejecutivo Aproval.





## ÍNDICE

<b>Presentación</b>	<b>07</b>
<b>Selección</b>	<b>09</b>
- <i>Antes de comenzar</i>	09
- <i>Buscando Personas o postulantes</i>	09
- <i>Difundiendo una oferta de trabajo</i>	10
- <i>Cuestionario telefónico</i>	12
- <i>Criterios de preselección</i>	12
- <i>Entrevistando como un profesional</i>	12
- <i>Ejemplos de preguntas para entrevistas</i>	15
- <i>Evaluación de las habilidades blandas</i>	18
- <i>Comprobación, evidencias y validación de referencias</i>	19
<b>Contratación</b>	<b>21</b>
- <i>Contrato y otros documentos</i>	21
- <i>El ciclo de los documentos</i>	22
- <i>El contrato de trabajo</i>	23
- <i>Jornadas de trabajo en lecherías</i>	25
- <i>¿Cómo remunerar en lecherías?</i>	28
- <i>La regalía de casa habitación</i>	32
<b>Inducción</b>	<b>35</b>
- <i>Iniciando al trabajador</i>	35
- <i>Derecho a saber/Obligación de informar/Trabajo seguro</i>	36
<b>Y esto es sólo el comienzo...</b>	<b>39</b>
<b>Anexos</b>	<b>41</b>



## PRESENTACIÓN

Las personas son fundamentales para el desarrollo de cualquier organización. También en las empresas lecheras, la productividad depende en gran medida de equipos de trabajo cohesionados y alineados con los objetivos de la empresa. Entre los diversos roles y perfiles laborales requeridos en una lechería, buscar a la persona apropiada para formar parte de este equipo no es tarea fácil, y para hacerlo bien se requiere de tiempo y dedicación.

Nos enfrentamos a un escenario caracterizado por la escasez creciente de personas para trabajar y la dificultad para captarlas y mantenerlas motivadas. En este escenario es fundamental tener presente que en los procesos de selección de personal en realidad son más empresas las que estarán siendo seleccionadas como lugar de trabajo serio y atractivo frente a los mejores postulantes.

Por otro lado, una de las particularidades de este rubro la dicta el trabajo con animales. La actividad biológica de los mismos y las estrategias de producción generan un contexto laboral que no está reconocido en las normativas legales vigentes, dificultando su cumplimiento. Debido a esto se debe ser muy riguroso al momento de la contratación y de definir las condiciones acordadas con la persona que incorporaremos a la empresa.

Este manual busca ser una herramienta práctica que ayude al productor lechero a planificar la búsqueda y selección de personas que cumplan con sus requerimientos para ser parte de su equipo de trabajo; ser una guía para la correcta contratación de personas cumpliendo de la mejor manera posible con la normativa laboral; y una orientación para la apropiada incorporación de nuevas personas al equipo ya existente.

**Sebastián Ganderats Fuentes**  
Gerente General  
Consorcio Lechero



## PRESENTACIÓN

Existe un claro reconocimiento de la importancia del personal para poder conducir las empresas hacia el logro de sus objetivos, en forma armónica y sin fuertes conflictos entre los distintos miembros.


Un punto necesario para lograr lo anterior es efectuar una adecuada selección, contratación e inducción de personas en predios lecheros, especialmente en un nuevo escenario social y normativo, en que los errores de ese proceso son caros y siempre terminan por afectar al empleador.

La **selección** implica elegir entre varias opciones. Para seleccionar personal, primero se deben disponer varios postulantes y, compararlos con un perfil definido. De entre los postulantes se elegirá a aquel postulante que mejor se acerque al perfil definido.

Una vez seleccionado el postulante, hay que confeccionar y suscribir el **contrato de trabajo**. El trabajador tendrá determinadas expectativas (remuneración, estabilidad, vivienda, horarios, otros), y el empleador, por su parte, podrá ofrecer ciertas condiciones, las cuales podrán coincidir total o parcialmente con dichas expectativas.

Llegando a un acuerdo, se suscribe un contrato de trabajo el cual siempre debe ser suscrito lo antes posible, porque mientras no esté escriturado el artículo 9° Código del Trabajo establece que serán ciertas las condiciones que señale el trabajador.

Finalmente, antes de que el trabajador inicie sus labores, es indispensable introducirle en las prácticas laborales que ejercerá, materia conocida como "**proceso de inducción**" y que comprende el informar de los riesgos propios de las distintas tareas que ejercerá (**Derecho a Saber**), de las medidas preventivas para reducir esos riesgos y de las prácticas de **trabajo seguro** o correcto.

 **Manuel Saavedra Correa**  
Ingeniero agrónomo, Economista agrario





## Selección

### ANTES DE COMENZAR

Es importante antes de buscar un nuevo integrante para nuestro equipo de trabajo, tener claras las tareas del predio y personas responsables de ellas (**Anexo 1**).

Posteriormente debemos responder preguntas como:

¿Qué labores necesito cubrir?

¿Cuál sería el perfil del cargo y requisitos que busco?

¿Necesito alguien externo?

¿Tengo a alguien a quien capacitar para el cargo?

Si capacito a alguien ¿Debo contratar a alguien más?  
¿Para qué labores?

¿Qué remuneraciones y otros beneficios otorgaré?

Para definir el perfil del cargo no sólo debe apuntar a identificar las tareas o funciones del puesto, sino

también el nivel de dependencia, nivel de estudios exigido, experiencia, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.

### BUSCANDO PERSONAS

Ha decidido buscar una persona para trabajar en su predio y tiene el perfil del cargo que busca. En el caso que usted no quiera publicar la oferta de trabajo ni quiera realizar un proceso de entrevistas y selección, tendrá la alternativa de buscar alguna persona por medio de:

- Boca a boca.
- Ficheros de empresas de servicios.
- Avisos en radio o periódico local.
- Bolsas de trabajo presenciales u online (Agroempleo.cl, gremios, establecimientos educacionales, municipalidades, etc...).

Al realizar este tipo de búsqueda, usted llegará a un universo reducido de candidatos, quienes no necesariamente cumplirán con el perfil que usted definió para el puesto que ofrece.

Existe también la posibilidad de que usted quiera delegar la búsqueda y selección a terceros como **SELAC**<sup>1</sup>, por ejemplo, quienes buscarán y seleccionarán personas de manera profesional según sus necesidades y preferencias, además de entregar garantía por el servicio.

## DIFUNDIENDO UNA OFERTA DE TRABAJO

### ¿Por qué difundir?

Debemos poner la oferta en vitrina para atraer interesados. Mientras más gente escuche sobre el trabajo que ofrece, más grande el abanico de interesados y más posibilidad de encontrar a la persona que busca.

### ¿Dónde difundir?

Algunas prácticas para lo anterior son:

- **Boca a boca.** Se comunica a los conocidos de la necesidad, por si alguno pudiera conocer a algún interesado.
- **Carteles o avisos en empresas locales.** Es usual colocar aviso en almacenes, paradas de buses y otros lugares de concurrencia de personas.
- **Avisos en radio o periódico local.** Existen programas locales de avisaje, así como espacios en los periódicos para estos efectos.
- **Aviso por internet.** Existen portales de aviso específicos de empleo (trabajando.com, laborum.cl) y otros de carácter más genérico (mercadolibre.cl; yapo.cl; vivastreet.cl, otros).
- **Avisos por redes sociales.** Es colocar un aviso en Facebook, twitter y otras redes sociales, cuyo efecto de “viralización” (reproducción hacia muchos usuarios) es bastante amplio.
- **Bolsas de trabajo.** Existen varias bolsas de empleo, siendo la más importante la recientemente creada “Bolsa Nacional de Empleo” (BNE.cl), dependiente del Sence.
- **OMIL.** La Oficina Municipal de Intermediación Laboral apoya fuertemente a contactar y canalizar las ofertas con las demandas de empleo en las distintas comunas del país.
- **Escuelas e institutos agrícolas.** Una opción para buscar nuevos trabajadores es dirigirse a las escuelas e instituciones de educación que los preparan.
- **Ferias Laborales.** De creciente participación, las ferias laborales reúnen en un mismo punto, las empresas que ofrecen empleos con las personas interesadas en tomar dichos empleos.

<sup>1</sup> SELAC Reclutamiento & Selección Sector Agroindustrial / selac.chile@gmail.com



### ¿Cómo escribir un buen anuncio?

El detalle es importante. El objetivo es atraer personas calificadas para la labor. Al detallar bien un anuncio, quien lo vea tendrá más posibilidades de autoevaluar si es idóneo o no para el cargo, así postularán solo aquellos seguros de cumplir con lo solicitado, ahorrando tiempo de selección.

*Fencepost*, plataforma operada por Fonterra, es la bolsa de trabajo agrícola más usada de NZ y recomienda un mínimo de antecedentes que deben ser llenados para generar la oferta de trabajo:

Fecha de publicación	Para corroborar vigencia del anuncio.
Título del empleo	Descripción de la labor o algo atractivo para captar la atención de los interesados.
Jornada	Permanente, casual, tiempo completo, etc. . .
Descripción del trabajo	Resumen de las responsabilidades claves del rol.
Calificación de la persona	Resumen de los conocimientos, capacidades, experiencia actitud que esperaría para el rol.
Región	Locación donde se desarrollará la labor.
Inicio	Fecha en que se requiere que la persona comience su trabajo.
Cierre de postulaciones	Fecha en que no se recibirán más interesados. Fencepost recomienda un máximo de 4 semanas, después el anuncio debe ser retirado.
Horas de trabajo	Detallar el número aproximado de horas de trabajo, idealmente detallar según la época.
Descansos	Indica los días de salida, descanso o vacaciones.
Remuneración	No es esencial, pero el interesado puede ver inmediatamente si se acerca a sus expectativas de renta.
Beneficios	Descripción de beneficios no monetarios, y destacar cualquier oportunidad que entregue el lugar de trabajo (cercanía a la ciudad, locomoción, capacitación, etc. . .)
Información del predio	Breve descripción del predio, donde está, tamaño, número de vacas, número de trabajadores, etc. . .
Alojamiento	Especificar si se proporciona vivienda o alojamiento en el predio.
Detalles del contacto	Su nombre y cómo pueden ubicarlo, cómo quiere que lo ubiquen, si le envían o llevan CV, etc. . .

## ¡Otros Tips!

*Recuerde que el mundo del trabajo es competitivo y todos buscan las personas más calificadas para su equipo de trabajo. Esta es la oportunidad que tiene para atraer la atención de los interesados mostrando cuan organizado y profesional es usted. Proveer detalles puede hacer que su oferta se destaque frente a otras.*

*Al mismo tiempo debe tener cuidado con no sobre vender el puesto de trabajo que ofrece para no generar falsas expectativas y generar frustración que lleve a un bajo rendimiento o rotación de personal.*

## CUESTIONARIO DE FILTRO TELEFÓNICO

Una vez realizada la oferta de trabajo, usted comenzará a recibir llamados de los postulantes. Esta es una buena oportunidad para ir filtrando a los interesados según breves preguntas. Le recomendamos el cuestionario del **Anexo 2** para estas entrevistas el que le permitirá obtener **igual información de todos los postulantes**.

Recuerde entregar al postulante nuevamente información sobre el trabajo que usted está ofreciendo, detalles sobre el proceso de selección incluyendo tiempos y contestando cualquier consulta que el postulante pueda tener. Considere aquella información relevante que no haya sido incluida en la publicación de la oferta.

## CRITERIOS DE PRESELECCIÓN

Un buen número de personas respondieron a su aviso, así que ahora es tiempo de decidir a quienes entrevistar, idealmente no menos de 4 personas. Qué considerar para seleccionar a los candidatos:

- Comparar las competencias y experiencia de los postulantes, según lo requerido para realizar las labores de manera satisfactoria.
- Sea objetivo y realista sobre lo que realmente quiere o necesita, y compare con lo que el postulante busca también, por ejemplo, oportunidades de crecimiento en el predio.
- Recuerde que la actitud del postulante es crítica en algunos casos, especialmente cuando la persona es nueva en el rubro o cuando la persona ha mostrado rápido crecimiento laboral.

## ENTREVISTANDO COMO UN PROFESIONAL

La entrevista es el primer momento en que el interesado se presenta con usted, cara a cara, por lo tanto, es un momento importante para mostrar sus capacidades y actitud como administrador. Recuerde que los mejores postulantes a menudo tienen más oportunidades de trabajo, por eso sea organizado y comuníquese adecuadamente, es esencial mostrar su oferta como atractiva e interesar al postulante.





## PREPARÁNDOSE PARA LA ENTREVISTA:

### ¿Quién, cuándo y dónde?

Defina si va a realizar solo una entrevista con cada candidato o si realizará dos etapas. Si realiza una segunda entrevista, la entrevista inicial no debe ser tan completa pues el objetivo es seleccionar 2 o 3 personas que se moverán a la segunda entrevista. Si desea tomar la decisión con solo una entrevista, debe tener suficiente tiempo para obtener toda la información que requiere del postulante, además de tiempo para darle al interesado un paseo por las instalaciones y lugar de alojamiento. Este paseo debe realizarse siempre en la primera entrevista pues el lugar de trabajo y alojamiento muchas veces son factores determinantes en la decisión de un postulante. *En este caso la duración promedio de una entrevista es de 30 a 40 min más el recorrido por el predio.*

También debe decidir si realizará la entrevista sólo o junto a alguien más, ya que así pueden dividirse tareas, por ejemplo, uno entrevista y la otra persona toma nota o da el paseo con el postulante. **Dos personas son ideales pues tendrán distintas visiones de los entrevistados.**

## PREPARANDO LAS PREGUNTAS:

Usted debe tener una lista de preguntas preparadas para sus postulantes. Estas preguntas deben relacionarse con cómo el postulante puede encajar con los requerimientos, capacidades y experiencia requerida para el trabajo. Estar preparado le asegurará obtener la información requerida y permanecer concentrado, cubriendo todas las áreas que necesita discutir. Obviamente usted puede agregar preguntas o profundizar en temas específicos que usted decida.

Existen 2 métodos comunes de entrevista:  
conductual y situacional.

### Entrevista conductual:

Asume que las conductas pasadas son el mejor predictor de conductas futuras. Los postulantes

pueden ser interrogados para entregar ejemplos de su pasado en donde ellos hayan demostrado una competencia en particular. Es importante también evaluar el grado de responsabilidad que asume la persona frente a ciertas problemáticas que se le hayan presentado. Por ejemplo:

*“Describa una situación donde usted haya estado preocupado sobre el grado de calidad de leche en su lugar de trabajo. ¿Por qué estaba preocupado? ¿Qué hizo al respecto?”*

### Entrevista situacional:

Asume que el rendimiento laboral futuro puede ser predicho por intenciones y objetivos declarados por el postulante. En este caso usted entrega a sus entrevistados una situación teórica y les pregunta cómo procederían. *El riesgo con este tipo de preguntas es que un entrevistado puede demostrar gran conocimiento teórico, pero puede tener muy poca práctica en ello.* Por ejemplo:

*“En la detección de vacas en celo. ¿Cómo sabe usted si una vaca está en celo? ¿Cómo lo registraría?”*

**Para muchos roles prediales es de gran utilidad hacer pruebas prácticas. Esto comprende que el postulante realice actividades donde usted pueda observar sus competencias reales, lo que puede ser desde lectura, escritura de registros, matemáticas, cercos eléctricos, medición de pradera, etc...**

## COMENZANDO LA ENTREVISTA:

Comience usando una conversación general para hacer sentir cómodo al postulante. Durante este tiempo usted puede preguntar cosas personales que no son relevantes en el rendimiento laboral, por ejemplo, estado civil, constitución del grupo familiar, hobbies, hijos, etc... *Esta información no debe ser considerada al momento de la selección, pues puede ser considerada discriminatoria.* Observe su expresión corporal, actitud, si mira a los ojos al hablar, etc...

**DURANTE LA ENTREVISTA:**

Haga saber al postulante que usted tomará notas, y luego hágalo, no confíe en su memoria. Puede incluso grabar la entrevista, lo que le permite concentrarse mejor en ella.

Trate de mantenerse en línea con las preguntas que preparó, eso le asegurará obtener la información que necesitaba de cada postulante, y además le permitirá comparar a los postulantes bajo el mismo criterio (**Anexo 3**). Sobre todo, deje que el postulante sea quien hable y dele tiempo para hacer sus preguntas. Recuerde que éste es el momento en que el postulante también debe definir si quisiera trabajar con usted, y para usted y su empresa.

**AL FINAL DE LA ENTREVISTA:**

Deje al postulante saber cómo sigue el proceso de selección, por ejemplo, cuando terminarán las entrevistas y cuando recibirá su llamado con la decisión final. *Chequee que la persona esté realmente interesada en el trabajo, pero no le ofrezca el trabajo en este momento, aunque crea haber encontrado la persona apropiada.*

Una vez que el postulante se ha ido, analice el resultado de la entrevista, sus capacidades, actitudes y experiencia, sólo o con quien le acompañó en las entrevistas, haciendo un resumen y puntuando cada criterio clave con una cifra y un comentario.

**¡Otros Tips!**

*Una entrevista puede ser algo estresante para usted y el postulante. En lo posible, minimice distracciones como ruidos, también evite salas muy frías o calurosas. Asegure que su teléfono y el del entrevistado estén en silencio.*

*Recuerde, su preparación y conducta influenciará el ambiente de la entrevista y posiblemente su futura relación laboral. Ser profesional, y comunicarse de manera efectiva desde el inicio, muestra que usted tiene altos estándares, los cuales su postulante querrá entregar a futuro.*

*¡Vale la pena hacer el esfuerzo!*

Gentileza de Mariane Busse, coordinadora zonal Corporación People Help People.





## EJEMPLOS DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS

Aquí podrá encontrar ejemplos de preguntas que usted puede usar al entrevistar personas para distintas labores en el predio. Recuerde que las preguntas o tareas realizadas en la entrevista buscan probar la habilidad de los postulantes en relación a la labor que realizarán, por eso algunas de las preguntas que encontrará más adelante pueden no ser adecuadas para cualquier entrevista. Las preguntas deben abordar diversas áreas para conocer tanto las capacidades como conductas de una persona. Existen muchas preguntas más que usted puede hacer.

### Introducción:

- Cuénteme un poco de usted, su familia, sus hobbies e intereses.
- ¿Qué hace usted en su tiempo libre?
- ¿Tiene algún tipo de compromiso social o comunitario? ¿cuál?
- ¿Tiene usted alguna condición médica que pueda interferir con el desarrollo de las labores del cargo al cual postula? Si es así ¿cuál es?
- ¿Cómo llegó a relacionarse con el campo?
- ¿Por qué decidió trabajar en el campo?
- ¿Puede usted contarme un poco más sobre su trabajo actual y el predio donde trabaja?
- ¿Por qué postuló a este cargo?

### Educación:

- ¿Cuál es su nivel de estudios?
- ¿Ha recibido capacitaciones?
- ¿Cómo ha aplicado lo aprendido en las capacitaciones?
- ¿En qué cree debería capacitarse ahora? ¿Qué le gustaría aprender?

### Evaluación y auto evaluación de capacidades:

- En su carrera, describa su mayor éxito. ¿Qué fue y cómo lo hizo?
- En su carrera, si hubiese una cosa que pudiera hacer de nuevo y diferente, ¿qué sería? ¿cómo lo haría? ¿por qué?

- ¿Cuál es su mayor fortaleza y por qué?
- Entonces, ¿cuál es su mayor debilidad?

### Ordeña:

- Todos tenemos malos días. ¿Puede contarme sobre un día en que la ordeña no anduvo bien? ¿Qué pasó? ¿Qué hizo en esa situación? Mirando atrás, ¿Cómo cree que lo manejó? ¿Hay algo que haría distinto si le volviera a ocurrir?
- ¿Puede contarme sobre alguna ocasión en que hubo una falla del equipo de ordeña? ¿Qué ocurrió? ¿Cómo supo cuál era el problema? ¿Cómo se solucionó?
- ¿Qué haría usted frente a un alza de las UFC? ¿Y frente a un alza del RCS?

### Salud animal:

- Dígame cómo monitorea la salud de los animales en su trabajo actual.
- Cuénteme de qué manera identifica y maneja las mastitis en su trabajo actual. ¿Qué mejoras, si las hay, podría hacer usted en ese sistema?
- ¿Ha tratado alguna vez vacas con fiebre de leche? ¿Cómo lo hizo?
- ¿Cómo detecta retenciones de placenta en vacas recién paridas?
- En su experiencia, ¿qué causa timpanismo?
- ¿Qué conocimientos tiene sobre bienestar animal?



### Encargado rebaño:

- Nuestro rebaño tiene 450 vacas. ¿Qué experiencia tiene en el manejo de rebaños de este tamaño?
- ¿Cuáles cree que son los factores más importantes para asegurar la salud y eficiencia del rebaño?
- ¿Cuándo sospecha la presencia de parásitos en los animales? ¿Qué medidas toma?
- Los animales no siempre hacen lo que queremos que hagan. ¿Puede contarme sobre la última vez que esto le ocurrió? ¿Qué hizo? ¿Cómo resultó todo?
- ¿Qué factores en su actual trabajo son los más complejos de manejar para asegurar el bienestar de los animales?

### Reproducción:

- ¿Ha sido alguna vez responsable en la identificación de vacas en celo? ¿Cómo lo hizo? ¿Cuán eficiente fue?
- ¿Cuáles son los signos de una vaca lista para ser inseminada?
- ¿Qué métodos de detección de celo ha utilizado?
- ¿Ha sido responsable de registrar celos y cubiertas? ¿Qué datos registró?

### Manejo de pastoreo:

- En su actual trabajo ¿quién es responsable de la toma de muestras de suelo y ensilaje? ¿Quién analiza los resultados?
- ¿Qué rotación de pastoreo considera apropiada para los potreros en Invierno?
- ¿Qué características debe tener una pradera para que ingresen las vacas?

### Motivación:

- Imagine que ha pasado 6 meses trabajando aquí. ¿Qué parte del trabajo imagina lo haría feliz cuando llega aquí?

- Cómo imagina un día, en que usted se levanta y se dice a sí mismo, por ejemplo: "No puedo esperar a llegar a mi trabajo para..."
- La mañana que usted se dice a sí mismo "No quiero ir a trabajar hoy" ¿Por qué lo diría?
- Si usted fuera rico y no tuviese que trabajar, ¿Qué lo haría querer ir a trabajar? Sería el trabajo, la compañía, la gente, o cualquier otra cosa que sea tan llamativa que no tuviese que ver con el dinero.

### Iniciativa:

- ¿Suele usted manejar cosas por su cuenta? O ¿Prefiere entregar apoyo, aconsejar o facilitar que otros hagan cosas?

### Autogestión:

- Describa una situación en la que haya tenido que trabajar sin ningún tipo de supervisión.
- ¿Qué técnicas ha desarrollado para estar seguro de alcanzar los resultados esperados por su jefe?
- Cuando se enfrenta a un gran número de demandas igualmente importantes, ¿Cómo decide por cual empezar?
- Describa como determina qué labores realizar primero en su actual trabajo. ¿Cómo decide qué orden seguir?

### Decisiones:

- Cuéntenos sobre una decisión importante que haya hecho recientemente en su trabajo. ¿Qué decisión tomó? ¿Qué le hizo decidir eso? ¿Qué alternativas consideró? ¿Cree que tomó la decisión correcta? ¿Por qué?

### Relaciones laborales

- Por favor describa su jefe ideal. ¿Por qué le gusta este tipo de jefe?
- ¿Con quién le ha gustado trabajar y por qué?
- Cuénteme un momento en el que no haya estado de acuerdo con su empleador. ¿Cómo lo manejó?



### Salud y seguridad:

- Casi todos hemos tenido un accidente, o casi, mientras operábamos maquinaria en algún momento. ¿Puede contarme qué tipo de accidentes ha tenido? Describa con detalle la situación. ¿Qué hizo? ¿Cómo terminó? ¿Pudo algo haberse hecho mejor?
- ¿Qué tipo de precauciones toma usted cuando prepara químicos?

### Administración:

- Parte de este trabajo requiere que mantenga registros muy precisos. Debe reportar al jefe cualquier circunstancia excepcional, problemas y sus recomendaciones o soluciones. Describa los tipos de registros más complejos que le haya tocado mantener en el pasado.
- ¿Qué clase de información has tenido que entregar de manera regular?
- ¿Cómo le ha ido anteriormente organizándose para estar seguro de entregar información certera, completa y a tiempo?

### Comunicación:

Haga notas aquí sobre lo eficaz de la comunicación del postulante durante la entrevista.

- ¿De qué manera usted entrega una instrucción?
- ¿Cómo logra generar acuerdos o compromisos con sus compañeros de trabajo?
- ¿Cómo describiría la forma en que usted se comunica con sus compañeros de trabajo? ¿Por qué prefiere comunicarse así?
- ¿Hay personas con las que le sea más fácil comunicarse? ¿por qué?

### Influencia:

- Todos hemos estado en situaciones donde lo que creemos es mejor o diferente a lo que quiere nuestro jefe o administrador, o de cómo se ha venido haciendo en el pasado. ¿Recuerda haber

pasado por una situación como esta? ¿Cómo la manejó? ¿Cómo reaccionaron? ¿Qué respondieron a su propuesta?

- Describa un proyecto que usted implementó. ¿Qué cree haber hecho bien y qué corregiría?

### Manejo del equipo de trabajo:

- Mucha gente tiene dificultades con compañeros de trabajo en algún momento u otro. Cuénteme sobre la situación más compleja que ha tenido con otra persona en su trabajo. Describa la situación en detalle. ¿Qué hizo para resolver la situación? ¿Qué pasó al final?
- ¿Cuál es la clave para sacar lo mejor de las personas?
- Describa cómo es usted como jefe ¿Cómo dirige a su equipo de trabajo?
- ¿Cómo desarrolla las capacidades de su equipo de trabajo?
- Relate una situación en la que un miembro del equipo de trabajo lo tenía realmente molesto y cómo lidió con ello.
- ¿Cuáles son las cosas que más le molestan de un equipo de trabajo?
- Recuerde una situación en la que haya tenido que encargar a un miembro de su equipo una tarea relativamente compleja. Describa la tarea y la situación. ¿Cómo le fue al darle esta tarea a este miembro del equipo? ¿Esta persona siguió sus instrucciones apropiadamente? ¿La tarea fue hecha de manera satisfactoria para usted? ¿Podría haber sido hecha de mejor manera y cómo?

### Remuneración:

- ¿Cuánto espera ganar en este cargo?
- ¿Cuánto gana hoy?

### Conclusiones y comentarios:

- ¿Qué capacidades y atributos personales posee para este cargo?
- ¿Podemos contactarlo a este teléfono?
- ¿Cuándo estaría disponible para comenzar?
- Detallar condiciones y contrato.
- Dar fecha en que la decisión debería estar tomada y comenzarían las labores del cargo.
- Escuchar preguntas o comentarios que tenga el postulante antes de irse.

*Gentileza de Fernanda Galle, Agrícola San Marcial.*



## EVALUACIÓN DE HABILIDADES BLANDAS

Cada vez escuchamos más sobre las habilidades blandas de las personas en el ámbito laboral. Las **habilidades blandas** se entienden como “el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás, entre otras, que hacen a una persona dada a relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros”. Es, por tanto, un componente muy apreciado en la actualidad, pues posibilita el buen funcionamiento de los equipos de trabajo.

Los empresarios cada vez hacen menos énfasis en los diplomas de un candidato y demandan personas que cuenten con las habilidades blandas o transversales que ellos consideran necesarias para desempeñarse en sus predios. Pero, ¿de qué se trata todo esto?



A diferencia de las **habilidades duras**, que se refieren al conocimiento teórico y práctico obtenido durante la formación y/o experiencia laboral, las habilidades blandas tienen que ver con la puesta en práctica de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos. *Entre las más requeridas figuran las habilidades comunicacionales y de relacionamiento, la capacidad de trabajar en equipo, la responsabilidad, la honestidad, el compromiso y las actitudes proactivas a la hora de resolver problemas y generar ideas innovadoras que ayuden a impulsar el crecimiento de la empresa.*

Durante una entrevista laboral usted puede obtener una apreciación algo rápida y subjetiva de las posibles habilidades blandas del candidato por medio de la conversación, preguntas conductuales o situacionales y la observación de la postura corporal y actitud del candidato durante su desarrollo.

Existen instrumentos que miden o evalúan este tipo de habilidades de una manera estándar como son los test o pruebas y pueden ayudar a complementar la evaluación que usted realiza en la entrevista. En internet encontramos plataformas de evaluación psicométrica, como por ejemplo **AtmanCo**<sup>2</sup> (<http://atmanco.com>) en la cual usted previo pago puede no sólo evaluar al candidato, sino también su interacción con las personas que conformarán su equipo de trabajo, o si su personalidad y habilidades blandas encajan con las que requiere el puesto de trabajo al que postula.

**Nuevamente recordamos que es indispensable considerar la necesidad de que el cargo y sus labores estén bien definidas previo a la entrevista y aplicación de este tipo de pruebas.**

## COMPROBACIÓN, EVIDENCIAS Y VALIDACIÓN DE REFERENCIAS

Es recomendable también solicitar para la entrevista documentación para corroborar situación del candidato o validar información entregada telefónicamente como:

- Certificado antecedentes
- Finiquito de su último trabajo
- Última renta
- Licencia de conducir de la clase requerida para el puesto
- Examen de salud (por ejemplo, prueba diagnóstica TBC)
- Certificados de capacitaciones de interés para el cargo
- Certificado nacional de competencias laborales

Nunca está de más consultar a los empleadores anteriores entregados como referencia, sobre las características que usted quiera reafirmar o para corroborar información sobre la experiencia laboral relatada por el candidato.

Puede ser para usted una alternativa para comprobar los conocimientos y habilidades del candidato, solicitar su evaluación en terreno por parte de un asesor especialista en la materia en la cual se desempeñará.





# Contratación



*Gentileza de Egon Hoffmann, Las Cascadas.*

## CONTRATO Y OTROS DOCUMENTOS

La normativa en materia laboral en Chile, ha sido históricamente abundante y, en los últimos años se han incorporado nuevos elementos propios de estos tiempos.

Lo que ha cambiado sustancialmente ha sido el empoderamiento de los trabajadores respecto de sus derechos laborales y las opciones para exigirlos. Por supuesto, algunos de estos derechos no son tales, pero el trabajador cree que es así, como es el caso de las horas extras trabajadas en domingo, las cuales muchos creen que deben pagarse al doble.

La estructura de la normativa vigente impone al empleador una serie de exigencias, normalmente todas deben ser acreditadas por escrito, por lo cual la gestión laboral se ha hecho más “burocrática”, debiendo el empleador cumplir con varios documentos asociados la relación laboral, almacenarlos por al menos cinco años y, mantenerlos siempre actualizados.

En el evento que el empleador no cuente con uno o más documentos, siempre será sancionado, ya sea dándole el favor al trabajador que demande, o bien, por aplicación de multas por parte de los organismos fiscalizadores.

En este documento se presentan algunos elementos que persiguen mejorar el manejo de la gestión laboral en empresas lecheras.

## EL CICLO DE DOCUMENTOS

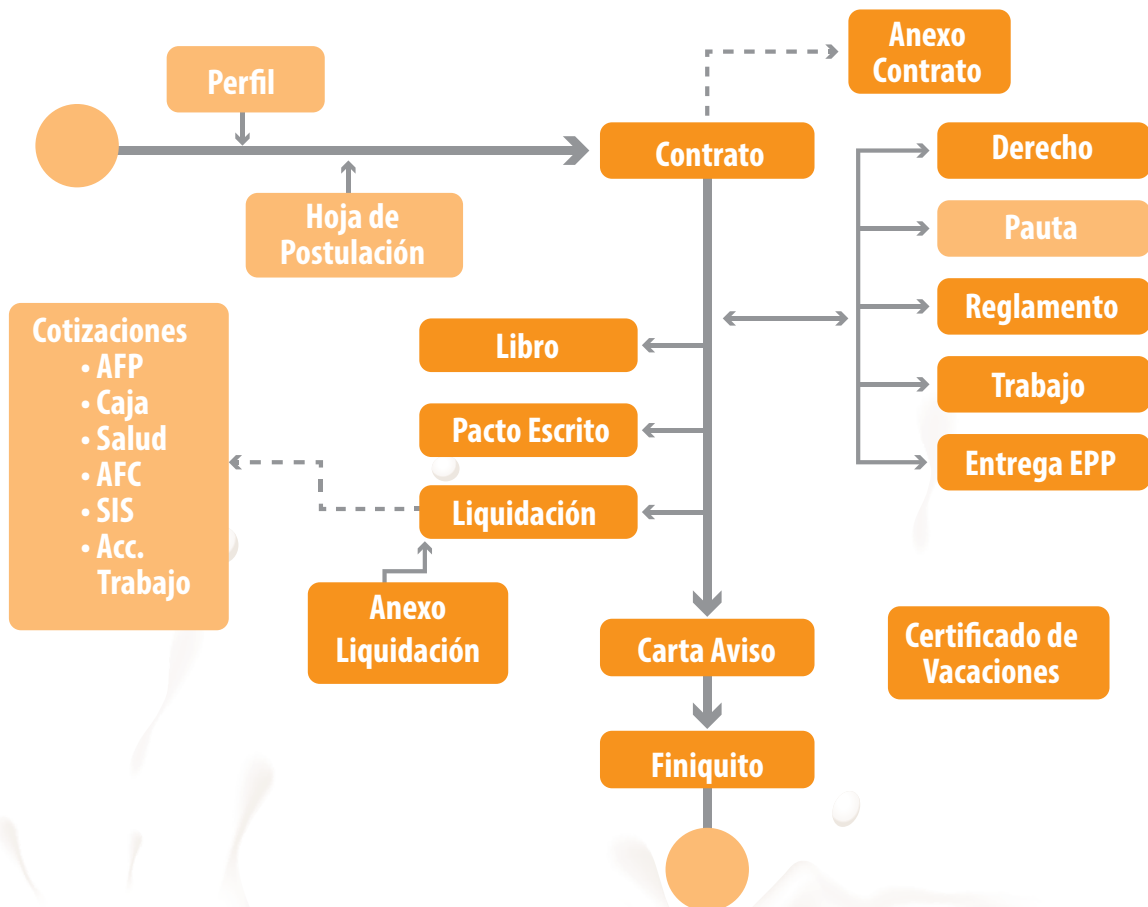
Desde el momento en que el trabajador solicita empleo y hasta que la relación laboral ha concluido, se debe respaldar todo por medio de distintos documentos, la mayor parte de los cuales son obligatorios.

Los documentos parten desde antes de contratar al trabajador, confeccionando un perfil del cargo, donde se exponen los requisitos, las habilidades y calificaciones que debe poseer la persona que ejercerá las tareas propias del cargo.

El Código del trabajo establece que “no es discriminación las exigencias propias del cargo”, de este modo, por ejemplo, no podrá sancionarse como discriminación el no contratar a una persona como ordeñador, si este presenta problemas al oído medio.

Este mismo ejemplo, hace que una vez definido el perfil, el empleador deberá realizar una evaluación médica de pre-contrato, de tal modo de determinar si el trabajador cumple o no con los requisitos.

Si un trabajador presenta problemas para cumplir algunas tareas, por ejemplo, problemas de equilibrio y vértigo y no fue pesquisado por el empleador, entonces podría verse envuelto en una demanda ante un eventual accidente de trabajo cuyo origen fue esa dolencia, o más frecuente aún, deberá poner término al contrato pagando indemnización de mes de aviso.





## EL CONTRATO DE TRABAJO

El contrato de trabajo es un acuerdo por la cual dos partes: empleador y el trabajador, se obligan recíprocamente. El empleador se obliga a otorgar una o más tareas, funciones o labores y a pagar por los servicios prestados por el trabajador y, éste a prestar servicios personales bajo dependencia y subordinación del primero.

Esto implica que cada vez que una persona ejerza labores remuneradas bajo dependencia de otro, se estará frente a un contrato de trabajo.

Existen muchas relaciones que podrían calificar como 'relación laboral', pero que las partes no suscriben como tal y emiten 'boletas de honorarios'. En este caso, ante un eventual conflicto, el empleador podría sufrir daños fuertes económicos si se acredita la situación de dependencia.

Acreditada la relación de dependencia, por ejemplo: se reciben órdenes o instrucciones de un superior, se cumple horario, se sanciona por llegar tarde, etc., se estará frente a una relación laboral no escrita en un documento. Esta situación será calificada como 'contrato de trabajo tácito', donde el Código del Trabajo en forma explícita señala: "...la falta de contrato escrito hará presumir legalmente que son estipulaciones del contrato las que declare el trabajador".

### CONFECCIONANDO EL CONTRATO

La relación de un trabajador con su empleador, normalmente es individual y por tanto, el contrato de trabajo es individual y debe contener un detalle de las menos las siguientes cláusulas.



N°	Contenido	Observación
1	Lugar y fecha del contrato	Debe señalarse el lugar y la fecha en que se suscribe el contrato
2	Identificación de las partes	Para el trabajador debe consignarse: Nombre completo, RUT, nacionalidad, estado civil, fecha de nacimiento, domicilio completo y, para trabajadores agrícolas, la procedencia.
3	Funciones o tareas que realizará el trabajador	Actualmente no es suficiente colocar que se contrata como "trabajador agrícola". Es obligación hacer un mayor detalle de las tareas que debe realizar, por ejemplo: detectar celos, ordeñar, forrajear, inseminar, desmalezar, arreglar y mantener cercos y así con pleno detalle.
4	El o los lugares de trabajo	En el contrato deberá aparecer mencionado el lugar o los lugares en que el trabajador se desempeñará.
5	Remuneración a pagar al trabajador y la estructura de la misma	Esta es una falta frecuente, especialmente cuando se pactan "de palabra", bonos, tratos o tareas, sin que quede documentado y que luego aparecen en la liquidación. Todo lo que se pague al trabajador debe estar escrito en el contrato o en anexo al mismo.
6	Jornada a cumplir por el trabajador	Los trabajadores de lechería trabajan en turnos y/o jornadas diferentes de acuerdo a la época o labores (ordeña, partos, inseminación; invierno, verano, otros). Los horarios a cumplir deben estar reflejados correctamente en el contrato, en anexo y en el Reglamento Interno.
7	Fecha de pago de las remuneraciones	Hasta hace poco, lo habitual era colocar un periodo de pago en el contrato, por ejemplo: "se pagará los primeros 5 días del mes". Las nuevas interpretaciones de la Inspección indican que eso es una falta (multa), porque lo correcto es colocar un único día, esto es en el ejemplo: "se pagará el día 5 de cada mes"
8	Casa habitación	El proporcionar casa es considerado "remuneración imponible" y como tal, debe estar en el contrato o en anexo y consecuentemente, deben pagarse cotizaciones por el monto consignado en esa regalía. Si no se otorga casa habitación al trabajador agrícola, esa situación también debe registrarse en el contrato.
9	Plazo del contrato	El Código del Trabajo establece que la duración del contrato puede tener 3 opciones: 1) Indefinido, 2) Faena u obra, y 3) Plazo Fijo
10	Cláusulas especiales	Para algunos cargos, existen cláusulas especiales, tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Confidencialidad,</li> <li>– Prohibición de efectuar negociaciones en el giro de la empresa,</li> <li>– Mantener licencia de conducir vigente para ejercer el cargo,</li> <li>– Uso de computadores,</li> <li>– Otras condiciones que se pacten.</li> </ul>

**En el actual escenario laboral en que se han generado muchas expectativas con la reforma que está concluyendo, la primera misión para no tener problemas, es abordar la correcta elaboración de nuevos contratos y la actualización de los contratos vigentes.**

## JORNADAS DE TRABAJO EN LECHERÍAS

En la producción lechera siempre se está condicionado a seguir los ciclos biológicos del rebaño, lo cual impone períodos de encaste, partos, ordeña, entre otros. En consecuencia, los horarios de trabajo efectivos deben ajustarse a los horarios y tiempos impuestos por los eventos que ocurren en los animales. Por ejemplo, no es posible ‘programar’ los partos para que ellos ocurran sólo en de lunes a viernes en horario de 08:00 a 17:00. En la realidad, los partos pueden ocurrir en cualquier horario, cualquier día de la semana y tener una duración incierta.

Ante esta situación, es necesario conocer las opciones y limitaciones que posee el empleador lechero para establecer los horarios de trabajo de sus diferentes trabajadores.

### TIPOS DE TRABAJADORES EN LECHERÍA

En toda empresa agrícola o ganadera, es habitual que existan dos categorías de trabajadores: Aquellos que trabajan directamente el cultivo de la tierra y que la legislación reconoce como “trabajadores agrícolas”, y también están aquellos que no laboran directamente en la tierra y, que no son “trabajadores agrícolas”, como es el caso de las personas que ejercen cargos de secretaria, contador, mecánico, chofer.

Esa distinción legal de los tipos trabajadores es muy importante, por cuanto el Código del Trabajo condiciona las opciones horarias que pueden pactarse con unos y otros.

### Norma General de Jornada Ordinaria

El Código del Trabajo establece que la jornada de trabajo máxima debe enmarcarse dentro de las siguientes condiciones:

- La duración de la jornada ordinaria de trabajo posee un máximo de 45 horas semanales (Art.22, C.d.T). De común acuerdo podría tener menos horas, pero no más.
- La jornada ordinaria diaria máxima puede ser de 10 horas (Art.28, C.d.T).
- Las 45 horas semanales se podrán distribuir en cinco o seis días por semana (Art.28, C.d.T).<sup>1</sup>

Es decir, una empresa podría distribuir su jornada laboral de lunes a viernes con 9 horas diarias, o bien, de lunes a sábado con 7,5 horas diarias, de martes a sábado con 9 horas diarias; alternar algunos días con 10 horas con otros días en que se trabajen sólo 5 horas, entre otras opciones que pudieren crearse, todo siempre dentro de los límites antes indicados.

### Descanso Dominical

La Ley es rigurosa en establecer que los días domingos y festivos son de descanso, salvo respecto de las actividades autorizadas por ley para trabajar en esos días.

Las lecherías están consideradas dentro de las actividades que “..exijan continuidad por la naturaleza de sus procesos..” y, por tanto, pueden trabajar los domingos, pero siempre otorgando libres al trabajador, al menos dos en el mes calendario.

El descanso de dos domingos en el mes, es uno de los problemas que más complicaciones genera en la programación de los turnos de trabajo en las lecherías.

<sup>1</sup> Debe observarse que el Código del Trabajo establece que la jornada se distribuye en seis días por semana y no, ‘en un máximo de seis días corridos’. Cuando se trabaja un día domingo, y éste se compensa por otro, siempre habrá un período de más de seis días seguidos trabajados.

## Jornada Parcial

La jornada parcial es definida como aquella que: *“... se ha convenido una jornada de trabajo no superior a dos tercios de la jornada ordinaria”* (Art.40 bis C.d.T.). Es decir, será jornada completa, cualquier relación laboral que posea más de 30 horas y hasta un máximo de 45 horas semanales, mientras que es jornada parcial, la jornada que posee 30 horas semanales o menos.

En muchos casos, la jornada parcial es muy relevante de considerar para contratar reemplazos en lecherías, especialmente para cubrir los distintos turnos, tales como terneros, forrajeros, ordeñadores, otros, pudiendo contratar personas, por ejemplo sólo por un par de días semanales, que incluso podrían ser sólo por todos los domingos.

## Jornada Bisemanal

Desde hace pocos años se ha ido incorporando en las lecherías la jornada bisemanal, que el Código del Trabajo establece como: *“... pactar jornadas ordinarias de trabajo de hasta dos semanas ininterrumpidas, al término de las cuales deberán otorgarse los días de descanso compensatorios de los días domingo o festivos que hayan tenido lugar en dicho período bisemanal, aumentados en uno”* (Art.39, C.d.T), esto es doce (12) días de trabajo seguido de 3 días de descanso.

El único requisito que establece el Código del Trabajo para poder implementar esta jornada es *“que la prestación de servicios deba efectuarse en lugares apartados de centros urbanos...”*. Existe reconocimiento que esta distancia será aquella que le impide al trabajador volver a su casa al término del trabajo, situación que se da en la mayoría de las lecherías, que incluso otorgan casa habitación debido a esa imposibilidad.

La implementación de la Jornada Bisemanal ha sido bien recibida por los trabajadores, porque les permite disponer de días de descanso que pueden ser realmente aprovechados. Por su parte, al empleador le exime la obligación de dar dos domingos libres en el mes y, el costo efectivo es levemente superior al

otorgar 6 días libres en el mes versus, los 4 que da en el sistema de seis días semanales.

Nuestra creencia es que este tipo de jornada se irradiará hacia más lecherías, especialmente por petición de los propios trabajadores que han tomado conocimiento de esta posibilidad.

## Jornada Invierno-Verano

Esta situación sólo es posible de aplicar para trabajadores agrícolas con contrato indefinido, es decir, para aquellos que trabajan directamente en el campo y no para el personal 'no agrícola'. Consiste en la posibilidad de establecer horarios de 'invierno', 'verano', 'cosecha', 'riego', 'silos' u otro nombre cualquiera que quiera darsele. La condición es que para el trabajador, el promedio anual de todos los horarios que cumple, tiene un máximo promedio de 7,5 horas diarias.

Siguiendo esta opción, es posible constituir un horario de primavera-verano de unas 9 horas diarias, en seis días a la semana, esto es, un total de 54 horas semanales; siempre que en otro período (horario de invierno) la jornada se reduzca a 6 horas diarias (36 horas semanales), de tal modo que el promedio anual sea las 7,5 horas establecidas por la legislación. En algunas lecherías con alta variación estacional de producción, establecer algunos periodos de 6; 7,5, y 9 horas ha sido una solución para poder cumplir los diferentes turnos en atención a las mayores o menores exigencias de los animales y sus ciclos productivos.

## Horas Extraordinarias

Son horas extraordinarias las que superan las horas pactadas, que pueden ser hasta un máximo de dos (2) diarias y siempre que sean para cubrir necesidades temporales de la empresa.

La obligación legal es que las horas extras deben pagarse con un recargo mínimo del 50% sobre el valor del sueldo base cualquiera sea el horario o día en que ellas se trabajen.

Para trabajar horas extras, el trabajador debe haber expresado su voluntad, lo cual hará por medio del Pacto escrito de horas extras. Trabajar sin este documento, aún cuando las horas extras se paguen con recargo y cumplan todos los otros requisitos, es causal de multa.

El pacto escrito posee una duración máxima de 3 meses, pudiendo renovarse. Nuestro consejo es suscribir el pacto todos los meses, junto con la entrega de liquidaciones, porque de este modo siempre se estará 'cubierto' para el evento en que se requiera trabajar estas horas extras.

En consecuencia, para trabajar horas extras, debe cumplirse lo siguiente:

- Un máximo de 2 diarias.
- Sólo para necesidades temporales.
- Sólo con Pacto escrito suscrito.
- Se pagan con un mínimo del 50% de recargo, cualquiera sea el día de la semana.

En la práctica con los trabajadores de lechería, lo empleadores han pactado en la totalidad de los casos conocidos, uno o más bonos, denominados con referencias como '*Bono de Leche*', '*Bono de Partos*', '*Bono de Forraje*', '*Bono de Patas*', etc.

Esos bonos nacen de tratar de compensar el mayor esfuerzo y dedicación al que se obliga el trabajador para cumplir con un trabajo de calidad y en ocasiones,

de mayor longitud horaria, lo cual puede surgir de distintos eventos (demora en el parto, más leche, más vacas, etc.).

Por su parte, la legislación obliga a pagar con un 50% de recargo las horas extraordinarias que el trabajador ejecute. Nuestra recomendación, para poder cumplir con la normativa, junto con evitar dar una señal que estimule al trabajador a extender innecesariamente la jornada; ha sido redactar en los contratos de trabajo: *"En el evento que el trabajador labore horas extraordinarias, ello sólo podrá ser si ha sido solicitado y autorizado por la Empresa y suscrito el respectivo pacto escrito. La Empresa pagará dicho tiempo con un 50% de recargo. Con todo, las partes acuerdan que el monto pagado por horas extraordinarias laboradas por sobre la jornada diaria será rebajado del valor total convenido en los bonos antes señalados. Las horas extraordinarias trabajadas en días festivos que no se compensen, serán pagadas en su totalidad, sin descuento alguno"*.

Con dicha redacción, en la práctica no ha sido problema implementar este procedimiento, porque el trabajador entiende que no resulta razonable pagar dos veces lo mismo (con bono y con horas extras). También, se está cumpliendo con la obligación legal de pagar las horas extraordinarias y reflejarlas así en la liquidación de remuneraciones.

Con todo, si se desea modificar la jornada de trabajo, pasando de un horario a otro, ello sólo será posible con la suscripción de un anexo de contrato de trabajo con los trabajadores afectados.

Gentileza de José Luis Delgado, Director ejecutivo Aproval.





## ¿CÓMO REMUNERAR EN LECHERÍAS?

Para el trabajador, la retribución y reconocimiento más importante por las labores desempeñadas es su remuneración. Hay que reconocer que siempre existirá una presión para incrementar las remuneraciones, lo cual es sustentable sólo si este incremento es compensado por una mayor productividad. La pregunta es entonces, **¿cómo pagar a los trabajadores de lechería, en una forma que permita incrementar la productividad?**

Junto con proporcionar el trabajo para el cual el trabajador ha sido contratado, el pago de la remuneración es la principal obligación que asume el empleador con sus trabajadores y su diseño debe responder a algunos criterios predefinidos.

### ¿QUÉ SON LAS REMUNERACIONES?

El art. 41° del Código del Trabajo establece que remuneración son todas *“las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie valuables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo”*. Desde esta definición legal, se debe reconocer que es remuneración cualquier cosa con la cual se retribuya el esfuerzo del trabajador. Dentro de esta calificación entra el dinero y también la casa habitación y otras regalías que se entregan al trabajador de lechería.

El contrato suscrito con el trabajador debe establecer al menos un sueldo base igual o superior al ingreso mínimo mensual (\$276.000 al mes de marzo 2018). Es decir, la empresa debe garantizar un sueldo base al trabajador por el sólo hecho de presentarse en su lugar de trabajo y desempeñarse regularmente. Este piso debe ser al menos igual o superior al Ingreso Mínimo Mensual.

Las remuneraciones pueden estar compuestas por:

- **Sueldo:** Es el estipendio obligatorio y fijo, en dinero, pagado por períodos iguales, definidos en el contrato y que recibe el trabajador por

la prestación de sus servicios en una jornada ordinaria de trabajo. Puede fijarse por hora, día, semana o mes.

- **Sobresueldo:** Consiste en el pago de las horas extraordinarias realizadas por el trabajador.
- **Comisión:** Es el porcentaje sobre el precio de las ventas o compras, o sobre el monto de otras operaciones, que el empleador efectúa con la colaboración del trabajador que las recibe.
- **Participación:** Proporción en las utilidades de un negocio determinado o de una empresa o sólo de una o más secciones o sucursales de la misma.
- **Gratificación:** Corresponde a la parte de utilidades con que el empleador beneficia el sueldo del trabajador.

Por otro lado, en forma cotidiana, también se reconocen las remuneraciones constituidas por:

- **BONO:** En general corresponde a un estímulo de remuneraciones que de acuerdo a un mecanismo o metas acordadas, beneficia monetariamente al trabajador que cumple las condiciones establecidas.

**NOTA:** En las lecherías, el pago a los redeñadores se denomina “Bono de leche”, aunque conceptualmente está mas cerca de un “trato” que de un bono.

- **TAREA:** Esta remuneración, en general consiste en un pago determinado ante el término de una labor o tarea predefinida dentro de un plazo prefijado.
- **TRATO:** Corresponde a un pago por unidad realizada. Es ampliamente usada en la agricultura.
- **REGALÍA:** La regalía es el pago en especies para el uso y goce personal del trabajador. Para el caso agrícola están definidas como regalías la ‘Casa habitación’, ‘talaje’, ‘goce’, ‘cerco’. En lecherías es corriente que, al trabajador, junto con su remuneración en dinero, también se le entregue

casa habitación, lo cual obliga a estimar un valor y efectuar cotizaciones por dicho monto.

### No es remuneración

El Código del Trabajo también reconoce algunos pagos al trabajador que no tienen la condición de 'remuneración' y, por consiguiente, no están afectas a cotizaciones previsionales como tampoco a impuestos.

- **COLACIÓN:** Monto que compensa total o parcialmente el gasto que realiza el trabajador por adquirir su alimentación diaria al concurrir a trabajar.
- **MOVILIZACIÓN.** Monto que compensa el gasto realizado por el trabajador con motivo de desplazarse hacia y desde el trabajo a su hogar.
- desgaste de herramientas. Compensación que se da al trabajador por el desgaste que sufre cuando trabaja con sus propias herramientas.
- **PÉRDIDA DE CAJA.** Monto que compensa las diferencias de caja en que pueden incurrir las personas que tienen dineros o valores a su cargo (Cajeros, por ejemplo).
- **VIÁTICO.** Compensación por los gastos en que incurre un trabajador que ha sido destinado a desempeñar labores a un lugar lejano a su residencia habitual.

### ¿Cómo estructurar la remuneración de un trabajador en una lechería?

Una política de empresa que se ha promovido con cierto éxito, es pagar lo menos posible como sueldo (componente fijo y garantizado) y todo lo demás estructurarlo en función del cumplimiento de metas establecidas.

En la realidad, sólo unos pocos trabajadores tienen un desempeño sobresaliente (nota 6,0 o superior) y otros pocos tienen un mal desempeño (nota inferior a 4,0). Estos trabajadores que presentan un desempeño

deficiente, y que luego de infructuosos intentos de que superen ese bajo nivel de desempeño, deberían ser despedidos o de lo contrario, 'tirarán el carro para atrás' al percibir el resto de los trabajadores que tener un mal desempeño no tiene sanción.

Para los trabajadores con un desempeño "normal", es recomendable establecer estímulos monetarios que se paguen cuando ellos alcancen las metas establecidas. Estos se haría por medio de bonos, tratos, participaciones, etc.

El establecer una política de renta variable, impulsando hacia mejores niveles de desempeño, requiere un análisis de la estructura remuneracional. Un criterio esencial dentro de la confección de la estructura de remuneraciones, es que si el trabajador no logra una determinada meta, su remuneración se ve visiblemente afectada, pero no a un grado tal que coloque en riesgo la estabilidad presupuestaria de la familia.

Un buen ejemplo, es el uso del 'Bono de Asistencia', el cual está entre los \$15-20 mil mensuales. Este bono se obtiene solo si se registra asistencia completa y no más de 2 atrasos en el mes. De esta forma, el ausentismo y los atrasos en la empresa disminuyen, porque el trabajador que falta un día, dejará de percibir el pago del día más el bono de asistencia. Si lo pierde, tendrá un impacto, pero no afectará sustancialmente el presupuesto familiar.

*Gentileza de José Luis Delgado, Director ejecutivo Aproval.*





## CASOS REALES

Para ilustrar la forma de estructurar los pagos en lechería, se proporcionan ejemplos de cláusulas de casos reales implementados y que han tenido un positivo efecto en el desempeño de los trabajadores:

### – BONO ASISTENCIA

*“Cuando el trabajador cumpla con asistencia completa recibirá la cifra de \$00.000 (en palabras pesos) mensuales y en proporción a los días efectivamente trabajados. Es decir si registra una o más ausencias en un mes no percibirá este monto, además de descontar el día no trabajado. No se consideran los días en que la ausencia sea derivada de un permiso.”*

### – USO DE ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL

*“Cuando el trabajador cumpla con emplear adecuadamente los Elementos de Seguridad Personal (EPP) que la empresa proporciona, recibirá la cifra de \$00.000 (en palabras pesos) mensuales y en proporción a los días trabajados. Es decir, si, en alguna oportunidad no utiliza esos elementos, dejará de percibir este monto.”*

### – CUMPLIMIENTO ESTRICTO DEL HORARIO

*“Cuando el trabajador registre un cumplimiento estricto de horario de trabajo, es decir no tenga más de un día de retraso en el mes, percibirá la cifra de \$00.000 (en palabras pesos) mensuales y en proporción a los días trabajados. Es decir, si, registra dos o más retrasos en el mes, dejará de percibir este monto.”*

### – BONO PABCO

*“Si los respectivos registros PABCO si y sólo si ellos están completos, correctos y al día, se pagará al trabajador la cantidad de \$00.000 (en palabras pesos) mensuales y en proporción a los días trabajados. Si los registros no se encuentran al día, no se pagará este Bono.”*

### – BONO DE INSEMINACIÓN

*“El trabajador recibirá un Bono de Inseminación, el cual se pagará de la siguiente forma:*

*Recibirá la cifra de \$0.000 (en palabras pesos) por cada vaca o vaquilla que quede preñada en el primer servicio,*

*Recibirá la cifra de \$0.000 (en palabras pesos) por cada vaca o vaquilla que quede preñada en el segundo servicio,*

*Recibirá la cifra de \$0.000 (en palabras pesos) por cada vaca o vaquilla que quede preñada en el tercer o más servicios.”*

### – BONO PARTO

*“Se pagará por la atención de partos y concluye con la entrega del ternero al Ternerero. Tendrá un valor de \$0.000 (en palabras pesos) por cada ternero nacido vivo, calostrado y entregado al ternerero.”*

### – BONO CERCO ELÉCTRICO

*“Por el trabajo correcto de movimiento e instalación de cercos eléctricos se le dará un bono de \$00.000 (en palabras pesos) mensuales y en proporción a los días trabajados. Si el trabajo se hace en forma incorrecta o no se hace, no se pagará este bono.”*

### – BONO ARREGLO DE PATAS

*“Al trabajador se le pagará un bono de \$00.000 (en palabras pesos) mensuales y en proporción a los días trabajados, por revisar las vacas y efectuar el tratamiento que requieren aquellas que tienen problemas de patas y sanarlas.”*

### – BONO TERAPIA DE MASTITIS

*“Cuando el trabajador esté a cargo del tratamiento de mastitis, recibirá un bono de \$0.000 (en palabras pesos) por vaca tratada y sanada por el mismo.”*

### – BONO TRACTOR

*“Se pagará al trabajador un Bono Tractor por la cifra de \$0.000 (en palabras pesos) mensuales y en proporción a los días trabajados con dicha maquinaria, sólo si el tractor y sus equipos están revisados en sus fluidos (petróleo, agua, aceite, otros), lavado e informado oportunamente de anomalías si las hubiere, todo lo anterior. La medición de los fluidos y lavado deberá realizarse al menos en forma semanal.”*



– **BONO TERNERERO**

*“El trabajador encargado de la ternerera recibirá un Bono de Ternerero, lo cual se evalúa y paga al destete y entrega del ternero a los 90 días de nacido. Se pagará por cada ternero entregado en el respectivo mes, en las siguientes cifras: \$0.000 (en palabras pesos) cuando el animal pese entre 80 y 89,9 kg; \$0.000 (en palabras pesos) cuando pese 90 a 99,9 kg; \$0.000 (en palabras pesos) cuando pese 100 o más kg.”*

– **BONO MANTENCIÓN EQUIPO Y SALA ORDEÑA**

*“Mensualmente se genera un fondo a repartir por la cifra de \$0,0 por litro de leche entregada a planta, cuando todos y cada uno de los operadores y reemplazantes de la sala de ordeña cumplan con realizar en su jornada de trabajo diario, los siguientes puntos:*

1. *Revisión del conjunto de ordeño, verificando que se encuentre en perfecto estado y funcionamiento según detalle a continuación:*

- a) Revisión de piolas de los retiradores.*
- b) Revisión tubos cortos de leche.*
- c) Revisión tubos cortos de vacío.*
- d) Estado de las pezoneras.*

2. *Inspección del lavado de los vasos de leche.*

3. *Inspección de las mediciones de los vasos.*

4. *Lavado de estructura metálica y pisos.*

*Si en alguna ocasión se detecta que no se han cumplido uno o más de los puntos indicados, no se generará el fondo a repartir por este concepto.*

*Este fondo se repartirá entre todos los operadores, en proporción a las jornadas efectivamente trabajadas.”*

**¿CÓMO ESTRUCTURAR EL BONO DE LECHE?**

En todas las lecherías, el bono más importante es el **‘Bono de Leche’**. En la práctica se observan diferentes criterios para estructurar este bono:

**a) Individual/colectivo.** Se hará un pago individual a cada lechero por los litros que él ha ordeñado, o bien, constituir un fondo a repartir entre todos los que ordeñan.

Lo más frecuente es la opción de constituir un fondo común que se reparte entre todos los ordeñadores, que además tiene la ventaja que de este modo no tiene la obligación de agregarse a la semana corrida.

**b) Por Volumen de leche o por Facturación.** El bono se estructura en función de los litros obtenidos, o bien, por la facturación neta de los litros enviados a planta.

Lo más frecuente es la opción de pagar por los litros y así no afectar al trabajador por las fluctuaciones de precio.

**c) Total de litros o sólo los enviados a planta.** El criterio común es pagar sólo por los litros enviados a planta, aunque hay algunos productores que además suman los litros de descarte dados a los terneros, teniendo como base el total de litros. Se sugiere pagar solo por los litros que generan el ingreso de la empresa, de lo contrario no hay estímulo a bajar la leche de descarte.

**d) Calidad de leche.** La tendencia clara es incorporar en el Bono de Leche, el criterio de calidad de leche, medida en UFC, células somáticas (RCS), aguado y presencia de inhibidores.

Considerando los criterios anteriores, un caso real de redacción del Bono de Leche en esta materia sería:

## BONO DE LECHE

*“El Empleador pagará al trabajador un Bono o Comisión según la cantidad y calidad de la leche entregada a planta, en base a los siguientes términos”:*

**1. Comisión Base.** El empleador constituirá un Fondo Base Mensual conformado por un monto en dinero equivalente a \$0,0 (en palabras pesos) por litro entregado en planta.

**2. Células Somáticas.** Si el recuento de células somáticas (R.C.S) es igual o menor a las doscientas mil células somáticas (200.000 RCS), promediadas aritméticamente las últimas cuatro muestras, según información de la planta, se sumará al Fondo Base Mensual un monto equivalente \$0,0 (en palabras pesos) por litro de leche entregado en planta.

**3. Bono U.F.C.** Mensualmente se tendrá en cuenta el informe de las Unidades Formadoras de Colonias (UFC). Cuando las últimas cuatro muestras del mes en curso, señale un nivel igual o menor a veinte mil (20.000 UFC), promediadas aritméticamente, se sumará al Fondo Base Mensual un monto equivalente \$0,0 (en palabras pesos) por litro de leche entregado en planta.

**4. Bono a Pagar.** El Fondo Base mensual se repartirá, entre todos los trabajadores ordeñadores y reemplazantes de la sala de ordeña a prorrata de las ordeñas/días efectivamente realizadas por cada uno de ellos en el mes correspondiente.

Cuando el trabajador es trasladado a tareas o funciones distintas a las de ordeña, no tendrá derecho a participar o recibir este Bono de Leche.”

## LA REGALÍA DE CASA HABITACIÓN

Finalmente, también hay que considerar que las regalías son parte de la remuneración, por lo cual hay que incorporarlas en la estructura de haberes y, consecuentemente, debe estar presente en el contrato de trabajo o anexo al mismo. Un ejemplo práctico para incorporar en el contrato sería:

*“Las partes pactan las siguientes regalías”:*

*El trabajador agrícola recibirá una casa habitación higiénica y adecuada para él y su familia, entendiéndose por tal a su cónyuge, hijos e hijos solteros(as) y cargas familiares debidamente acreditadas. La casa habitación entregada se encuentra en buenas condiciones, por el cual el trabajador se compromete a mantener las condiciones de aseo, mantención y cuidados que exige una casa habitación. Se proporciona energía eléctrica hasta un tope máximo de 100 KW mensuales (el sobreconsumo será de cargo del trabajador). El trabajador deberá cuidar el consumo de energía eléctrica utilizando ampollitas de bajo consumo de energía y procurar apagar las luces que no utilice en su casa.*

*“Las regalías, incluyendo casa habitación, se valoran en este acto, en \$00.000 (en palabras pesos) mensuales, valor que será abonado y cargado en cada liquidación mensual de remuneraciones.”*

El establecer una política de remuneraciones obliga a definir qué elementos se quiere premiar y fortalecer, basándose en el criterio que el trabajador que cumple con cierto nivel de desempeño será premiado, mientras aquel de desempeño deficiente no recibirá el premio.

En muchos casos actuales, el trabajador posee un contrato base, donde los acuerdos de remuneraciones adicionales (bonos) no está escrito y, por consiguiente, se configura lo que se conoce como *“cláusula tácita”*. Es decir, a un trabajador se le da un bono durante varios meses por la realización de determinadas



tareas. Pasado un tiempo, se le destina a nuevas labores, pero no se le podrá quitar el monto pagado por el bono, porque por el concepto de “cláusula tácita” (no está escrito), dicho monto ha sido incorporado a sus haberes en forma indefinida.

Cuando al pactar un determinado bono se coloca la frase: *“cuando realice la tarea de ... recibirá un bono...”*; se podrá dejar de pagar el Bono pactado si se le destina a nuevas labores.

Otro criterio relevante en la estructura de las remuneraciones de lechería, es que el bono sea *“a repartir entre todos los que realizan la tarea”*, de tal modo que se baje la presión de incorporar nuevos trabajadores. De este modo, si ingresa un nuevo trabajador, el fondo a repartir será entre más personas, eliminando la presión de solicitar más personas para realizar el trabajo.

**Una correcta confección de la estructura remuneracional permitirá tener mejores niveles de productividad, trabajadores mejor remunerados y, si sube la producción, lo cual implica un mayor esfuerzo, también será compensado el trabajador que colabora a ello.**

**Finalmente una frase para recordar: Es obligación que cualquier acuerdo de remuneración quede consignado por escrito.**









## Inducción

*Genileza de José Luis Delgado, Director ejecutivo Aproval.*

### INICIANDO AL TRABAJADOR

Luego de concretar la contratación de la persona que seleccionamos para trabajar en nuestro predio debemos considerar su inducción, denominada también acogida, incorporación o acomodamiento. La inducción tiene como propósito facilitar el ajuste del nuevo trabajador a la empresa pues el empresario desea que se vuelva productivo con la mayor rapidez posible siendo necesario que la persona conozca específicamente lo que implica su puesto de trabajo. Por otro lado, debemos considerar que el nuevo trabajador además de desear y necesitar saber exactamente lo que se espera de ellos, espera ser recibido de manera amistosa con sus compañeros y ser introducido al grupo.

En la inducción también se debe proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño de la persona recién contratada. También se les debe explicar las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados. Si existe la posibilidad, se debe informar a los recién contratados acerca de las normas que deben satisfacer para poder aspirar a aumentos salariales o ascenso laboral.

El proceso de inducción puede ayudar mucho al empleado a calmar los temores que pudiera tener acerca de si habrá tomado una decisión de empleo correcta. El trato amable que se le dé al empleado desde su llegada hará que este se sienta cómodo, seguro y con ánimos de trabajar.

Podemos fraccionar el proceso de inducción en 3 etapas:

### 1° BIENVENIDA.

Tiene como finalidad el recibimiento de la persona, proporcionando información general acerca de la empresa. Se recomienda tener un listado donde se verifique si se ha proporcionado toda la información necesaria sobre el trabajo a la persona. Por ejemplo:

- Reglamento de la empresa e información de seguridad y prevención de riesgos.
- Horario, días de descanso y vacaciones.
- Sueldo, bonos, días de pago, forma de pago, etc...
- Entrega de casa habitación si corresponde, inventario y beneficios adicionales.

### 2° INTRODUCCION A LA ORGANIZACIÓN.

Este es el momento en que se presenta a la persona responsable del nuevo trabajador, en caso de ser alguien distinto al propietario del predio (supervisor, administrador o jefe de lechería), persona que estará encargada de hacer la introducción a las labores. Las actividades que se cubren en esta etapa son las requeridas por el puesto, visita por las instalaciones y presentación del resto del equipo de trabajo. Además, el supervisor debe darse el tiempo para explicar las expectativas del desempeño, reglas específicas de trabajo y responder preguntas del trabajador.

### 3° SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

Se realizará de tal forma que se sigan los siguientes pasos:

1. Indagar y preparar al trabajador
2. Demostrar las labores que tiene que realizar
3. Ensayar la ejecución de las labores
4. Hacer seguimiento y evaluar si logró los objetivos
5. Estimular la participación

La inducción normalmente se considera terminada cuando el empleado ha tenido suficiente tiempo para digerir la información entregada y aplica con un grado de éxito lo que ha estado aprendiendo.

Dependiendo de si hemos realizado un buen trabajo de selección y/o de la especificidad del cargo, el proceso de inducción será más específico ya que solo abarcará las debilidades que presente el nuevo trabajador, disminuyendo así el tiempo de preparación necesario para incorporarse plena y eficientemente en sus labores.

## DERECHO A SABER / OBLIGACIÓN DE INFORMAR / TRABAJO SEGURO

Desde que la mayoría de las empresas cuenta con que sus trabajadores poseen contratos de trabajo, liquidaciones de sueldo, cotizaciones y otras exigencias "básicas"; empezó a exigirse un nuevo "piso" de obligaciones, siendo la principal el "**Derecho a Saber**", actualmente llamado "**Obligación de Informar**".

Esta obligación emana del DS 40, Reglamento sobre Prevención de Riesgos Profesionales, que establece: *Artículo 21.- Los empleadores tienen la obligación de informar oportuna y convenientemente a todos sus trabajadores acerca de los riesgos que entrañan sus labores, de las medidas preventivas y de los métodos de trabajo correctos. Los riesgos son los inherentes a la actividad de cada empresa. Especialmente deben informar a los trabajadores acerca de los elementos, productos y sustancias que deban utilizar en los procesos de producción o en su trabajo, sobre la identificación de los mismos (fórmula, sinónimos, aspecto y olor), sobre los límites de exposición permisibles de esos productos, acerca de los peligros para la salud y sobre las medidas de control y de prevención que deban adoptar para evitar tales riesgos.*





Del texto transcrito resultan las obligaciones del empleador de:

- Informar a los trabajadores de los riesgos propios de las distintas labores,
- Las medidas preventivas ante dichos riesgos, y
- Los métodos de trabajo seguro para efectuar dichas labores.
- Todo lo anterior, ANTES de que el trabajador inicie sus nuevas labores
- En el evento que se incorpore a una nueva tarea, aun cuando sea un trabajador antiguo, debe darse el derecho a saber/trabajo seguro.

Según la Dirección del Trabajo, la norma legal establece que los empleadores deben dar cumplimiento a las obligaciones antes dicha a través de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad de los Departamentos de Prevención de Riesgos, al momento de contratar a los trabajadores o de crear actividades que implican riesgos. Cuando en la respectiva empresa no existan los Comités o los Departamentos precedentemente señalados, el empleador deberá proporcionar la información correspondiente en la forma que estime más conveniente y adecuada.

Algunas formas de informar son por medio de charlas, circulares, señaléticas, reglamento interno, videos. Lo importante es que el empleador deje constancia de tal modo de acreditar que la acción de informar se realizó (firma del trabajado luego de una charla, por ejemplo).





## Y Esto Es Sólo El Comienzo...

¡Encontró a la persona para el puesto y su inducción resultó exitosa! Podríamos considerar este el fin del proceso, pero no es así. La calidad y productividad de las personas y equipo de trabajo en una empresa, no sólo responden a la contratación de personas con las competencias necesarias para desarrollar sus labores sino también del clima laboral, el que influye directamente en la satisfacción de las personas. Está relacionado con el “saber hacer” de quien dirige, con los comportamientos de las personas, su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es el jefe, con su cultura y con su forma de gestionar el equipo de trabajo, quien proporciona, o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral.

**Las empresas lecheras deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas. No son menos importantes los compañeros de trabajo para generar un grato clima laboral, trabajar en equipo no es una tarea fácil, los trabajadores pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos. El buen humor y la confianza mutua son indispensables para que todos los colaboradores se vean motivados a desarrollar sus tareas y ocupen plenamente su posición.**

Qué aspectos se deben considerar:

- **Liderazgo:** Un líder flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada persona, genera un clima de trabajo positivo que será coherente con el espíritu de la empresa permitiendo y fomentando su éxito.
- **Condiciones físicas:** Iluminación, temperatura ambiental, sonido, distribución de los espacios, utensilios o herramientas, etc...
- **Relaciones:** El grado de madurez, respeto, manera de comunicarse, colaboración o falta de compañerismo y confianza son aspectos de suma importancia.
- **Igualdad:** Todos los miembros de la empresa deben ser tratados con criterios justos.
- **Organización:** Existen y están establecidos o no métodos operativos y de organización del trabajo.
- **Reconocimiento:** Se reconoce o no el trabajo bien hecho.
- **Independencia:** Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la

independencia que es capaz de asumir en sus labores.

- **Entrega:** ¿Se da el escapismo, el ausentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay entrega sin un liderazgo eficiente y sin condiciones laborales adecuadas.
- **Remuneraciones:** Los salarios medios y bajos fijos no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de mejoras o buenos resultados. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento.

Las empresas competitivas han creado políticas salariales en base a parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

- **Capacitación:** Debe ser continua y tiene como objetivo preparar o actualizar a las personas para la realización de diversas labores del puesto para una mayor productividad. De manera indirecta, motiva a las personas y genera un clima de trabajo más satisfactorio
- **Otros factores:** La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, seguros, etc...

**Cada persona es un micro mundo que forma el gran todo que es la empresa.**

*Gentileza de José Luis Delgado, Director ejecutivo Aproval*



## Anexos





## ORGANIZACIÓN TAREAS PREDIALES

(Anexo 1)

PREDIO: _____  Nivel de responsabilidad: Indica si la persona es responsable de la tarea o solo la asiste. Marcar con R o A.	Persona 1: Dueño del predio	Nivel de responsabilidad	Persona 2: Asistente agrícola	Nivel de responsabilidad	Persona 3: Ordeñador	Nivel de responsabilidad	Persona 4: Ternero	Nivel de responsabilidad

ORDEÑA								
Ordeña								
Higienización equipo y estanque								
Limpieza sala y patio								
Manejo de efluentes								
ALIMENTACIÓN								
Decisiones de manejo								
Presupuesto de alimentación								
Manejo pastoreo vacas en ordeña								
Entrega de forraje conservado								
Vacas secas								
Vaquillas								
Terneros								
MANEJOS ANIMALES								
Stock de animales								
Programa sanitario								
Registro tratamientos								
Tratamiento vacas								
Programa reproductivo								
Inseminación								
Manejo partos								
MANTENCIONES								
Mantenimiento sala y equipo ordeña								
Mantenimiento maquinaria								
Mantenimiento infraestructura								
Cercos eléctricos, cercas y trancas								
Redes de agua y drenajes								



## CUESTIONARIO FILTRO TELEFÓNICO

(Anexo 2)

Nombre	
Fecha	
Teléfono	
Dirección	

Entrevista presencial	Sí	No
-----------------------	----	----

Preguntas	Notas	Puntaje
<p>Experiencia Describe su experiencia</p> <p>Cuénteme sobre las labores que realiza en su actual trabajo</p> <p>Cuáles son sus responsabilidades</p>		<p><u>1 2 3 4 5</u> Bajo Medio Alto</p>
<p>Competencias Enumere sus competencias</p> <p>Ha cursado capacitaciones ¿Cuáles?</p> <p>Está cursando alguna capacitación en este momento ¿Cuál?</p>		<p><u>1 2 3 4 5</u> Bajo Medio Alto</p>
<p>Expectativas ¿Qué busca en un nuevo trabajo?</p> <p>¿En qué áreas le gustaría desenvolverse o desarrollarse?</p>		<p><u>1 2 3 4 5</u> Bajo Medio Alto</p>

## PLANILLA ENTREVISTA PRESENCIAL (Anexo 3)

### INFORMACIÓN DEL POSTULANTE

Nombre		Fecha	
Dirección		Teléfono	

Esta planilla le sirve a modo de guía para la entrevista presencial, y está llena a modo de ejemplo. Usted puede borrar y agregar lo que estime conveniente, para luego imprimir.

Agregue conocimientos, habilidades o capacidades que usted requiera del postulante y que sean específicas para el puesto que usted ofrece. Recuerde las preguntas de ejemplo en el manual.

Además, enumere cualquier valor o actitud que sea importante para usted.

Característica	Esencial= <b>negrita</b> Preferible= <i>cursiva</i>	Preguntas	Actividades
Físicas	Buen estado físico Buena salud Capaz de levantar peso	¿Ha tenido alguna condición de salud que le dificulte la realización de labores prediales?  ¿Ha tenido que levantar peso con anterioridad? ¿Cómo ha sido la experiencia?	Levantar sacos o fardos.  Caminar con usted por el predio.
Antecedentes y competencias	Licencia de conducir Certificado antecedentes Finiquito anterior Última renta Examen salud Certificados de educación y capacitación Certificado de competencias laborales	¿Tiene licencia de conducir? (ver)  ¿Tiene certificados? (Ver)	Dicte para escribir un listado de vacas, estado, fecha parto y cría. Solicite que lea de vuelta. Esto le permitirá chequear capacidad verbal, numérica y descartar dislexia, problemas de lectura y atención. Plantear problema matemático según la necesidad del cargo.
Experiencia	1 año de experiencia en ordeña Identificación y tratamiento mastitis Manejo de parto Conducción tractor Manejo cerco eléctrico	¿Cuénteme de su experiencia de trabajo en lechería? ¿Sabe reconocer un cuadro de mastitis? ¿Cómo lo identifica? ¿Qué factores pueden afectar la calidad de leche? ¿Tiene experiencia en maquinaria agrícola?	Realizar inspección mamaria y CMT a una vaca en ordeña. Manejar tractor. Mover cerco eléctrico.
Actitud	Puntual Honesto Positivo Muestra iniciativa	¿Qué cosas son importantes sobre el lugar en que trabaja? Describa un buen día en su trabajo actual. Describa un mal día.	Evalúe su puntualidad y actitud al responder (evasiva, defensiva, positiva, etc. . .)
Trabajo en equipo	Capaz de trabajar en equipo Fácil comunicación Escucha Buena higiene personal Ordenado Ha trabajado en equipo con anterioridad	¿Qué cree es importante para trabajar en equipo? ¿Con qué tipo de personas le gusta trabajar? ¿Cuál ha sido el equipo de trabajo que más le ha gustado?	Evalúe su presentación personal, limpieza de su vehículo por dentro y por fuera. Evalúe como se refiere a sí mismo, facilidad para comunicarse y si escucha lo que usted pregunta.
Otros			

Referencias anteriores	Notas	Puntuación
¿Ha tenido licencias médicas y a qué se debieron?		<u>1 2 3 4 5</u> Bajo Medio Alto
		<u>1 2 3 4 5</u> Bajo Medio Alto
Labores en su trabajo anterior. Responsabilidades en trabajo anterior. Cosas que realiza bien. Cosas que no le gusta hacer.		<u>1 2 3 4 5</u> Bajo Medio Alto
¿Era puntual? ¿Era honesto? ¿Tenía actitud positiva frente al trabajo? Ejemplo. ¿Tiene iniciativa? Ejemplo.		<u>1 2 3 4 5</u> Bajo Medio Alto
¿Cómo se comportaba dentro del equipo de trabajo? ¿Cómo entregó el lugar que habitaba?		<u>1 2 3 4 5</u> Bajo Medio Alto
		<u>1 2 3 4 5</u> Bajo Medio Alto









Proyecto apoyado por



Manuel Antonio Matta 1266, Osorno

Fono : (56) 64 2 226 123

[www.consorciolechero.cl](http://www.consorciolechero.cl)

 @consorciolecher

 ConsorcioLechero

 Consorcio Lechero