



FARM Programa de Desarrollo del Personal

Manual de Referencia de

Recursos Humanos 2019

Este manual no es un documento legal y su propósito es únicamente como material educativo. Cada productor lechero es responsable de establecer y cumplir todos los requerimientos de las leyes y regulaciones locales, estatales y federales.

© 2019 Programa Nacional Lechero FARM. Todos los Derechos Reservados.

Prefacio

Los productores de ganado lechero de los Estados Unidos comparten valores fundamentales que hacen que nuestra industria sea exitosa. Entre estos valores están el trabajo duro y el compromiso de ofrecer leche y productos lácteos nutritivos, al mismo tiempo que atendemos a nuestras vacas y cuidamos la tierra de la que todos dependemos. Independientemente de la estructura o demografía del establo, cada lechería depende de sus trabajadores para salir adelante.

Nuestra industria siempre ha buscado ofrecer excelentes ambientes de trabajo para los establos lecheros familiares y para los empleados que ellos contratan. El programa FARM en el área de Desarrollo del Personal destaca ese compromiso y lo mejora a través de recursos como es el caso del Manual de Referencia de Recursos Humanos. Este nuevo énfasis del Programa FARM llega en el momento preciso. La competencia y escasez de mano de obra en la parte rural de los Estados Unidos nos indica que algunos establos lecheros están batallando en encontrar y retener empleados.

Los requerimientos comerciales y regulaciones laborales se están haciendo más complejos. Este es el momento para que FARM ayude a los productores a este respecto. El programa también ayuda a compartir nuestra historia con clientes y consumidores que buscan saber más de las prácticas de la mano de obra en un establo lechero.

El Manual de Referencia de Recursos Humanos y las plantillas anexas son referencias importantes para los propietarios y gerentes de los establos lecheros que buscan recomendaciones de las mejores prácticas para nuestra industria. Invito a los propietarios y gerentes de los establos lecheros para completar una autoevaluación de Recursos Humanos y determinar las fortalezas y oportunidades de crecimiento del establo lechero. Determinar el lugar que ocupa usted actualmente, es el primer paso para establecer un camino para fortalecer el manejo de Recursos Humanos de su establo lechero.

Mediante el Manual de Referencia de Recursos Humanos de FARM, nosotros demostramos el liderazgo y dedicación de nuestra industria para proporcionar ambientes de trabajo de alta calidad.

Atentamente,

David Darr

**Vicepresidente y Director de Estrategias y Sustentabilidad
Productores Lecheros de América**

Agradecimientos

Los autores agradecen al programa de **Desarrollo del Personal Agrícola de Cornell** por proporcionar materiales para el capítulo de Manejo de Viviendas de los Trabajadores que aparece en este documento, incluyendo la sección de Orientación y la Lista de Control de la Inspección de Viviendas. Los materiales de Cornell fueron creados por Richard Stup, Libby Eiholzer y Lisa Ford.

Los autores agradecen a Stan Moore y a la **Universidad Estatal de Michigan** por el uso de las muestras de las Plantillas del Manual del Empleado, las cuales están en un formato modificado en el sitio web de FARM y las cuales acompañan a este manual.

El Programa Nacional Lechero FARM también agradece a las siguientes personas y organizaciones por su tiempo y esfuerzo en desarrollar el manual:

Grupo de Trabajo de Recursos Humanos del Programa de Desarrollo del Personal de FARM

El Grupo de Trabajo de Recursos Humanos está integrado por: agricultores, personal de cooperativas, profesionales académicos y otros expertos en la materia. El Grupo de Trabajo brinda información estratégica en los recursos del programa FARM, revisa los borradores y proporciona comentarios valiosos para garantizar que los recursos sean de alta calidad y valiosos para los propietarios y gerentes de los establos lecheros.

Bill Banker
Blue Hill

Thomas Maloney
Universidad de Cornell

Tonya Van Slyke
Asociación de Productores Lecheros del Noreste

Laura Daniels
Lechería Girl

Antone Mickelson
Darigold

Tom Wall
Consultor Lechero

David Darr
Productores Lecheros de América

Margaret Ruiz-Smart
Lechería Cow Palace

Amy Wolfe
AgSafe

Mark Diederichs
Lechería Breeze

Maureen Torrey
Lecherías Torrey

Desarrollo y Diseño

Desarrollo del Contenido
K-Coe Isom y Syndeo

Diseño
Look East Relaciones Públicas

Iniciativa de Múltiples Coparticipes Lecheros (DMSI por sus siglas en inglés)

DMSI es un esfuerzo de colaboración dirigido por los consumidores lecheros para fomentar ambientes de trabajo justos, seguros y saludables en los establos lecheros de los Estados Unidos. Los miembros de DMSI revisaron el Manual de Recursos Humanos de FARM y brindaron comentarios valiosos.

Índice

Introducción	1
FARM Autoevaluación de Recursos Humanos	5
Capítulo 1: Establecer la Identidad y Cultura del Establo Lechero	15
Capítulo 2: Reclutamiento y Contratación	21
Capítulo 3: Comunicaciones con el Empleado	33
Capítulo 4: Manejo de Desempeño del Empleado	41
Capítulo 5: Remuneración y Beneficios	53
Capítulo 6: Condiciones de Trabajo	65
Capítulo 7: Discriminación, Acoso y Otras Consideraciones Legales	71
Capítulo 8: Mantenimiento de Registros de Recursos Humanos	81
Capítulo 9: Consideraciones Especiales	89
Capítulo 10: Salud y Seguridad	95
Capítulo 11: Manejo de la Vivienda de los Trabajadores	101



Introducción

EL MANUAL DE RECURSOS HUMANOS FARM

El Manual de Recursos Humanos FARM está diseñado para ayudar a los propietarios, gerentes y personal adecuado de los establos lecheros a desarrollar un programa de Recursos Humanos consistente y compatible a su establo lechero. Este manual guía a los propietarios y gerentes a manejar una variedad de actividades de Recursos Humanos. Además, este manual ayuda a tratar problemas y desafíos de los empleados que quizá los propietarios y gerentes del establo lechero enfrenten a diario en sus operaciones lecheras. Si bien, este manual brinda una descripción general de los diferentes temas de Recursos Humanos y de leyes federales del trabajo, no pretende proporcionar una asesoría legal o consultoría de problemas específicos de Recursos Humanos que pudieran presentarse.

Este manual hace referencia a muchas leyes federales, políticas y procedimientos relacionados al trabajo. Sin embargo, es vital que los propietarios y gerentes de los establos lecheros estén conscientes de las leyes estatales y locales que también pudieran regir sus establos y empleados. Las Hojas de Información Legal de Recursos Humanos FARM que cubren leyes estatales y federales pueden encontrarse en el **sitio web del Programa FARM**. Cuando tenga dudas, siempre pregunte a un profesional de Recursos Humanos o asesor legal para que lo ayuden.

¿Qué significa Recursos Humanos?

Recursos Humanos, también llamado “H.H.R.R.,” es una función empresarial importante que se enfoca en el manejo de los empleados e incluye cualquier actividad que involucre o afecte a los trabajadores agrícolas. La función de Recursos Humanos abarca una serie de diferentes actividades que se enfocan en el empleado:

- Reclutamiento y contratación
- Manejo de desempeño, entrenamiento y desarrollo del empleado
- Desarrollo de políticas y procedimientos de R.R.H.H.
- Desarrollo de un manual de empleado
- Administración de programas de remuneración y de beneficios
- Mantenimiento de condiciones de trabajo aceptables
- Mantenimiento de archivos del empleado y otros registros de R.R.H.H.
- Mantenimiento de un ambiente de trabajo seguro
- Desarrollo de un plan formal de seguridad



¿Por qué es Importante R.R.H.H.?

Los empleados son una parte vital para las operaciones lecheras. Ellos son los responsables de realizar tareas importantes como: controlar la salud del hato, limpiar corrales, mantener el equipo de ordeño y realizar otras tareas que mantienen el establo lechero funcionando. Al igual que con otras fuentes agrícolas -como equipo, tierra o animales, invertir en trabajadores agrícolas mejora el rendimiento general, la productividad y el compromiso de un establo lechero.

Los establos lecheros de todos tamaños y ubicaciones, incluso aquellos donde solamente trabajan miembros de familia, pueden beneficiarse con un programa eficiente de Recursos Humanos. El desarrollo y mantenimiento de un programa eficaz de Recursos Humanos garantiza que los trabajadores estén cuidados y contribuyan positivamente al éxito del establo lechero. A medida que crece el establo lechero, los propietarios y gerentes de las lecherías deben hacer crecer y desarrollar activamente a sus trabajadores y al equipo gerencial para garantizar el éxito y resultados rentables del establo lechero. Un programa de Recursos Humanos efectivo ayuda a la operación lechera a cumplir con sus obligaciones legales con respecto a las leyes relacionadas con el trabajo, así como a mantener un ambiente de trabajo positivo, seguro y justo.

Además, poner en práctica un programa efectivo de R.R.H.H., en un establo lechero:

- Ayuda a contratar a los empleados correctos y a establecer un entrenamiento y desarrollo efectivos. Un estudio reciente en el Informe de retención de 2017 del Instituto Laboral estimó que al empleador o patrón le cuesta el 33% del salario anual de un trabajador al contratar a un sustituto cuando un empleado renuncia.¹
- Hace que los empleados se responsabilicen de las obligaciones de su trabajo y da reconocimiento a los trabajadores con un desempeño excepcional. Un informe reciente publicado por Gallup acerca del Trabajo Estadounidense mostró que casi el 70% de los trabajadores de los EE. UU., no están comprometidos en el trabajo.² Hacer responsables a los empleados y reconocerles sus logros ha demostrado que aumenta el compromiso. Entre más comprometidos están los empleados, más productivos son.
- Ayuda a desarrollar y mantener la cultura y valores del establo lechero. R.R.H.H., juega un papel muy importante en generar conciencia y mantener los valores y la cultura organizacional.
- Controla conflictos. El conflicto en el lugar de trabajo se traduce en costos reales para los patrones o empleadores. Algunos estudios

estiman que los empleados pasan 2.8 horas por semana lidiando con conflicto, lo que equivale a \$359 mil millones en horas pagadas en los Estados Unidos.³

- Mejora el establo en general y las ganancias. Los empleadores que tienen trabajadores muy comprometidos obtienen 21 % más de ganancias que los empleados que no están comprometidos.⁴
- Desarrolla una buena relación entre empleados y gerentes. Los estudios demuestran que relaciones efectivas con los gerentes aumenta la probabilidad de que los trabajadores tengan éxito en su trabajo. R.R.H.H., sirve como un aliado entre ambos grupos.

Definiciones

Para fines del Manual de Recursos Humanos de FARM, las siguientes palabras y frases se definen como sigue:

Ética Empresarial: Estándares establecidos para lo que es moralmente correcto e incorrecto en un entorno empresarial.

Compromiso del Trabajador: Qué tanto compromiso y satisfacción tiene un empleado en su trabajo y en la compañía en la cual trabaja.

Desempeño del Empleado: Qué tan bien un empleado cumple con las responsabilidades y alcanza las expectativas de su posición/cargo.

Productividad del Empleado: Qué tan eficiente, un empleado, realiza las tareas de su trabajo o qué tanto produce un empleado.

Retención de Personal: La habilidad de un empleador para contratar y retener a sus empleados.

Rotación de Personal: Porcentaje de los empleados que dejan a sus patrones o empleadores anualmente, tanto voluntaria como involuntariamente.

Recursos Humanos: Es una función importante que se enfoca en el manejo de los empleados e incluye cualquier actividad que involucre o afecte a los trabajadores agrícolas. Frecuentemente abreviada como “R.R.H.H.”.

Inclusión: Un entorno de trabajo donde los empleados reciben un trato justo y pueden contribuir plenamente al éxito de la organización.

Manejo de Desempeño: El proceso para manejar a los empleados al proporcionarles metas, objetivos y establecer expectativas para un desempeño efectivo.

Disciplina Progresiva: Un proceso para manejar los problemas de desempeño del empleado y otros comportamientos inaceptables en donde cada paso se vuelve cada vez más severo después de cada incidente en caso de no haber mejoría.

Clase Protegida: Grupo de empleados que tienen protección federal o estatal por características basadas en: género, raza, religión, país de origen, color, edad, discapacidad.

Transparencia: Un estilo de comunicación abierto, honesto y directo.

Cultura del Lugar de Trabajo: Atmósfera, misión, visión, valores, reglamentos, expectativas, creencias, tradiciones y hábitos de una organización.

Diversidad en el Lugar de Trabajo: Similitudes y diferencias entre empleados en el lugar de trabajo, que representan todos los aspectos de la personalidad e identidad de un individuo.

Identidad del Lugar de Trabajo: La imagen visible y pública de una compañía.

Referencias

¿Cuánto Cuesta en Realidad la Rotación de Personal? https://www.huffingtonpost.com/entry/how-much-does-employee-turnover-really-cost_us_587fbaf9e4b0474ad4874fb7

FARM Desarrollo Humano del Personal Hojas de Información Legal de Recursos Humanos.

<https://nationaldairyfarm.com/producer-resources/worker-safety-human-resources/>

La Relación Laboral más Importante para Trabajar. <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2017/07/01/the-most-important-work-relationship-to-work-on/#301050383412>

¹Instituto Laboral, 2017. 2017 Reporte de Retención. <http://info.workinstitute.com/retentionreport2017>

²Gallup, 2017. Trabajo Estadounidense. <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>

³Short, R. 2016. El Costo de Conflicto en el Lugar de Trabajo. <http://robbyshort.com/2016/02/16/the-cost-of-conflict-in-the-workplace/>

⁴Las, E. 2018. 25 Estadísticas Fascinantes Acerca del Compromiso de los Empleados. <https://risepeople.com/blog/employee-engagement-statistics/>



FARM Autoevaluación de Recursos Humanos

La Autoevaluación de Recursos Humanos sirve como punto de partida para evaluar los programas actuales de Recursos Humanos y determinar las necesidades de R.R.H.H. Puede ser utilizada como una plantilla para desarrollar un programa efectivo de Recursos Humanos. La autoevaluación de R.R.H.H., se debe hacer cada año para determinar si se necesitan realizar cambios debido a innovaciones en la industria o variaciones en las operaciones del estable.

La Autoevaluación de R.R.H.H., sigue muy de cerca a cada una de las secciones que contiene este manual. Ayuda a determinar: fortalezas, debilidades, metas y prioridades relacionadas con Recursos Humanos. El primer paso en el proceso es completar la autoevaluación, respondiendo "sí" o "no" a cada pregunta. Las personas correctas para completar este cuestionario son aquellas que están involucradas en las actividades diarias de Recursos Humanos de la operación lechera Incluyendo: propietarios, personal de oficina y gerentes. La autoevaluación es únicamente para uso interno. Se les pide a los establos lecheros ser lo más honestos que puedan en la autoevaluación porque sirve de base para el programa de Recursos Humanos y futuras iniciativas. Después de completar la evaluación, observe qué temas son los que tienen más respuestas con "no". Concéntrense en esos puntos para establecer las prioridades de R.R.H.H.

Una vez que han sido establecidas las prioridades de R.R.H.H., los capítulos correspondientes en este manual deben ser revisados y a partir de ahí establecer los programas, procedimientos y políticas adecuadas. La meta a largo plazo es contestar "sí" a todas las preguntas de la autoevaluación.

Manejo de las Listas de Control

Las preguntas en el formulario de la autoevaluación forman la base de las Listas de Control en todo este manual. El manejo de las Listas de Control que aparecen al inicio de cada capítulo detalla las normas básicas y mejores prácticas de los temas de R.R.H.H., contenidas en el capítulo.

1. Establecer la Identidad y Cultura del Establo Lechero	Observaciones
<p>¿Los propietarios o gerentes del establo lechero fomentan una cultura positiva en el lugar de trabajo? Las estrategias consisten en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poner el ejemplo; demuestran un comportamiento respetuoso. • Toman medidas para promover un ambiente de trabajo comprensivo, como traducir materiales. • Muestran agradecimiento, dicen gracias y reconocen logros. • Escuchan las opiniones de otros con respeto y atención. • Encuentran la forma de que los empleados digan lo que piensan a los gerentes y supervisores. • Se comunican frecuentemente y con claridad con el personal. 	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
<p>¿Tiene el establo lechero una misión que responde a las siguientes preguntas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué existe el establo lechero? • ¿Cuál es su propósito? • ¿Qué hace el establo? • ¿Por qué lo hace el establo? • ¿Quiénes son los consumidores del establo lechero? • ¿Qué productos o servicios ofrece el establo lechero? 	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
<p>¿El establo lechero tiene una visión que responde a las siguientes preguntas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué problemas busca el establo resolver? • ¿Hacia dónde se dirige el establo lechero? • ¿Cómo se verá el establo lechero dentro de 10 años? 	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
<p>¿Los gerentes reciben un entrenamiento acerca de la visión, misión y cultura del establo lechero?</p>	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
<p>¿El establo lechero tiene un Código de Conducta, Política Ética Empresarial y Manual de Empleado que señala la conducta adecuada de los trabajadores, gerentes y propietarios – incluyendo la postura de los problemas de ética del establo lechero como seguridad, diversidad y cuidado animal?</p>	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO

2. Reclutamiento y Contratación		Observaciones
¿El establo lechero sigue un proceso consistente de contrataciones nuevas para todos los empleados?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero mantiene las descripciones de trabajo de cada posición especificadas y actualizadas?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Los propietarios y gerentes saben cómo y dónde publicar los anuncios de las posiciones de trabajo?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero realiza las entrevistas con una lista de preguntas escritas para hacer las mismas preguntas a cada candidato o solicitante?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero utiliza un proceso consistente para evaluar y seleccionar candidatos cuando deciden a quien contratar para el puesto vacante?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero realiza revisiones de las referencias o verificaciones de empleos anteriores antes de ofrecerle a alguien una posición de trabajo?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
Si el establo lechero realiza una revisión antes del empleo, ¿tiene un proceso que cumple con los requerimientos estatales y federales FCRA cuando se rechazan candidatos debido a sus antecedentes criminales?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
¿El establo lechero guarda las solicitudes de empleo y la documentación de los empleados recién contratados de acuerdo con lo que señalan las leyes estatales federales correspondientes?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero realiza la orientación para el nuevo empleado?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Los propietarios, gerentes, o supervisores les dan seguimiento a los nuevos empleados durante los primeros meses para escuchar comentarios acerca de: sus obligaciones, la organización, entrenamientos u otros temas relacionados con el trabajo?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	

3. Comunicaciones con el Empleado		Observaciones
¿El establo lechero tiene un Manual de Empleado específico y actualizado?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Los propietarios y gerentes comunican regularmente a los empleados los problemas importantes que afectan el lugar de trabajo?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero implementa estrategias para superar las barreras del idioma?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero realiza regularmente reuniones con el personal?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Están los empleados adecuadamente entrenados para realizar las tareas?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	

4. Manejo de Desempeño del Empleado		Observaciones
¿Los gerentes y supervisores establecen regularmente expectativas para los trabajadores?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Los empleados reciben regularmente evaluaciones formales de su desempeño y evaluaciones por lo menos una vez al año?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Se les da por lo regular una retroalimentación informal para que los trabajadores puedan mejorar con el tiempo?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero utiliza un proceso de disciplina progresiva?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero documenta correctamente todos los asesoramientos y advertencias cuando tratan problemas de desempeño, comportamiento inaceptable o conflicto?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Están los gerentes y supervisores entrenados para manejar el conflicto en el lugar de trabajo?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Están los gerentes y supervisores entrenados en los signos de advertencia del abuso de sustancias en el lugar de trabajo?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	

5. Remuneración y Beneficios		Observaciones
¿Los propietarios y gerentes conocen todas las leyes estatales y federales del pago del salario?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero guarda la información salarial de todas las posiciones actuales?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero tiene una estrategia o política para los ajustes de pago anual?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero utiliza un método para registrar las horas trabajadas que le permite a los empleados y gerentes revisar y aprobar las horas de cada periodo de pago?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Los empleados reciben talones de pago que contienen?: <ul style="list-style-type: none"> • Salario bruto • Impuestos retenidos • Otras deducciones • Salario neto • Información de pago del año a la fecha 	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero guarda las autorizaciones firmadas de los empleados en sus expedientes de todas las deducciones salariales?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo ofrece beneficios -no monetarios- a los trabajadores?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	

6. Condiciones de Trabajo		Observaciones
¿Se establecen horarios de trabajo y se los comunican a los empleados con anticipación?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Existe un proceso para que los trabajadores contribuyan en su horario de trabajo?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Son los procesos de los horarios de trabajo justos y consistentes para todos los empleados?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Se les permite a los empleados periodos de descanso y periodos para comer cumpliendo las leyes federales y estatales?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Se programan y documentan los descansos apropiadamente?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
<p>¿Ha investigado el establo lechero otros descansos requeridos por el estado, para otros individuos?; por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Madres que amamantan • Menores de 18 años • Prácticas religiosas 	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
<p>¿El establo lechero proporciona condiciones de trabajo seguras y físicamente adecuadas, que incluyen?:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones de sanitarios como son inodoros y lavabos • Un suministro de agua potable para beber • Áreas adecuadas, limpias para los periodos de comida y descanso • Ventilación adecuada • Temperaturas de trabajo razonables • Iluminación adecuada • Equipo y herramientas seguras que estén en buenas condiciones • Área de trabajo libre de riesgos graves de salud y seguridad 	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	

7. Discriminación, Acoso y Otras Consideraciones Legales		Observaciones
¿El establo lechero tiene una política contra el acoso que cubre el acoso y la discriminación en el lugar de trabajo?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero tiene una política escrita para tratar a los trabajadores con discapacidad permanente o temporal?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero tiene una política escrita para los permisos de ausencia médica?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Los empleados saben la manera adecuada de reportar las quejas por discriminación y acoso en el lugar de trabajo?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Están los gerentes y supervisores entrenados para realizar las investigaciones en el lugar de trabajo?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	

8. Mantenimiento de Registros de Recursos Humanos		Observaciones
¿El establo mantiene un archivo del personal o empleado para cada trabajador?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿La información médica del empleado está archivada por separado del expediente general de los empleados?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Ha sido completado el Formulario Federal I-9 y archivado por separado de los otros expedientes de Recursos Humanos?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Los Formularios Federales I-9 completados de los empleados activos, se han archivado por separado de aquellos empleados que ya no trabajan para el establo lechero?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Se mantienen los registros de nóminas y se guardan por lo menos los tres últimos años de pago del empleado?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Se pueden fácilmente acceder y auditar los registros de las nóminas?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero tiene un proceso de retención y destrucción de documentos para todos los formularios, documentos y archivos relacionados con R.R.H.H.?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Están los empleados conscientes de cómo solicitar correctamente el acceso a sus archivos de empleado?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	

9. Consideraciones Especiales		Observaciones
Si el establo lechero emplea a menores de 18 años, ¿los propietarios y gerentes están al tanto de las leyes federales y estatales del empleo de menores de edad?; (por ejemplo: permisos, condiciones de trabajo, restricciones riesgosas de trabajo y el máximo de horas para trabajar).	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
Si el establo lechero emplea a menores de 18 años, ¿los propietarios y gerentes saben cuáles son las tareas del establo que se consideran riesgosas para los menores de edad?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
Si la familia de los propietarios, operadores o gerentes son también empleados del establo lechero, ¿son tratados de la misma manera que, y las expectativas son iguales a la de los trabajadores que no son miembros de la familia?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
Si el establo lechero contrata a trabajadores temporales, ¿estos trabajadores están regidos bajo las mismas políticas y procedimientos de Recursos Humanos que las de los trabajadores permanentes?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	

10. Salud y Seguridad		Observaciones
¿Los gerentes y propietarios toman medidas para desarrollar una cultura de seguridad en el establo lechero?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Los propietarios, gerentes y empleados saben qué medidas tomar cuando ocurre una lesión o se enferman en el lugar de trabajo?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Está disponible un kit de primeros auxilios y es inspeccionado regularmente para garantizar que esté bien surtido?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Se ha designado una persona de seguridad para servir como persona de apoyo durante una visita de un inspector de OSHA?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Usted tiene y mantiene al día registros de seguridad, incluyendo registros de entrenamientos de los empleados de los últimos cinco años?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	

11. Manejo de la Vivienda de los Trabajadores		Observaciones
¿El establo lechero ha consultado con un abogado para determinar los requisitos locales, estatales y federales antes de ofrecer vivienda a los trabajadores?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Los trabajadores del establo lechero saben lo que le cuesta al establo proporcionarles vivienda, aun si se les proporciona gratis?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero utiliza un contrato escrito de vivienda firmado por todos los inquilinos/ocupantes el cual señala las responsabilidades de la gerencia y de los empleados? Y, ¿el contrato escrito de vivienda ha sido revisado por un abogado?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero tiene un presupuesto anual para las reparaciones y mantenimientos de la vivienda?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Se ha designado a una persona para realizar las inspecciones y reparaciones de la vivienda que proporciona el establo lechero?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Se realizan inspecciones periódicamente antes de que entren empleados nuevos a la vivienda, cuando los empleados abandonan la vivienda y a intervalos regulares entre ellos?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero tiene un sistema de reparación implementado para que los inquilinos/ocupantes avisen a la gerencia cuando se necesita una reparación o mantenimiento? ¿El sistema ayuda a la gerencia a llevar el control de las reparaciones incluyendo cuando el trabajo ha sido cumplido?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿Los ocupantes de la vivienda saben qué hacer en caso de una situación de emergencia como un incendio?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero proporciona extintores contra incendios, alarmas de incendio y detectores de monóxido de carbono en todas las viviendas que ofrece?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero ha establecido reglamentos para los ocupantes de la vivienda que ofrece y los pone a su alcance al publicarlos dentro de la casa, integrándolos en el Manual de Empleado, incluyéndolos en los contratos de la vivienda, entregándoselos directamente a la hora de entrar a la vivienda o por algún otro medio? ¿Los reglamentos son traducidos al idioma o idiomas que hablan los trabajadores?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
¿El establo lechero realiza una orientación de la vivienda para los trabajadores y sus familias cuando llegan a la vivienda y la cual cubre las responsabilidades, inspecciones, reglamentos de la casa, servicios, emergencias, solicitudes de una reparación/mantenimiento y cómo limpiar/usar las instalaciones?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	



Establecer la Identidad y Cultura del Establo Lechero

LISTA DE CONTROL

- ✓ Propietarios y gerentes fomentan una cultura positiva en el lugar de trabajo:
 - *Propietarios y gerentes ponen el ejemplo y demuestran un comportamiento respetuoso en el lugar de trabajo.*
 - *Propietarios y gerentes toman medidas para promover un ambiente de trabajo comprensivo.*
 - *Propietarios y gerentes muestran agradecimiento, dicen gracias y reconocen los logros.*
 - *Propietarios y gerentes escuchan y son respetuosos con las opiniones de otros.*
 - *El establo lechero encuentra la forma de que los empleados se abran, sean honestos y les digan lo que piensan a sus gerentes y supervisores, como por ejemplo la “Política de la Puerta Abierta”.*
 - *Propietarios y gerentes se comunican frecuentemente y con claridad con su personal.*
- ✓ El establo lechero tiene una misión y visión bien elaboradas.
- ✓ Los gerentes y supervisores reciben entrenamiento de la misión, visión y cultura del establo lechero.
- ✓ El establo lechero tiene un Código de Conducta, una Política de Ética Empresarial y un Manual de Empleado que señalan la conducta aceptable de los trabajadores, gerentes y propietarios -incluyendo la postura del establo lechero en asuntos éticos como son: seguridad, diversidad y cuidado animal.

Este capítulo cubre la importancia de establecer y mantener una identidad y cultura consistente y positiva del establo lechero. El capítulo incluye los siguientes temas:

- ¿Qué significan identidad y cultura?, y ¿por qué son importantes?
- Estrategias para crear una cultura positiva en el lugar de trabajo.
- Establecer una declaración de la misión y una declaración de la visión.
- Establecer la política de ética empresarial y código de conducta.

Establecer la identidad y cultura de una operación de ganado lechero es importante para el establo en general y es el primer paso para establecer un programa efectivo de Recursos Humanos. La identidad y cultura: guían todas las acciones de R.R.H.H., establecen los fundamentos de cómo interactúan los gerentes y empleados e influye en la manera de cómo los trabajadores se tratan unos a otros.



Identidad y Cultura del Establo Lechero

La identidad y cultura de un establo lechero están estrechamente relacionadas, sin embargo, son dos filosofías diferentes. La identidad del establo lechero es más visible, es la imagen pública o la reputación. Por otro lado, la cultura de un establo lechero se centra más en el ambiente para los empleados y comprende: la misión, visión, valores, reglamentos, expectativas, creencias, tradiciones y hábitos de la organización.

La cultura de un establo lechero está ligada a lo que es más importante para el productor o gerentes de la organización. ¿Los propietarios o gerentes están orgullosos de tener la última y mejor tecnología? ¿Es producir un producto de calidad el mayor enfoque del establo lechero? ¿Es una prioridad para los propietarios y gerentes ofrecer un buen balance entre vida personal y de trabajo? ¿El establo se enfoca en prácticas empresariales éticas y sustentables? La forma en la que se contestan estas preguntas probablemente influye en la cultura de un establo lechero.

Si bien las culturas del lugar de trabajo se pueden cambiar, ya existe una cultura en todos los lugares de trabajo, incluso si los propietarios y gerentes del establo no trabajaron para establecer una. La cultura se desarrolla con el tiempo, basándose en factores como son: la forma de tratar a los trabajadores, la forma de tratar a los clientes y cómo los propietarios y gerentes manejan el establo lechero. La identidad y cultura afectan la capacidad de un establo para reclutar con éxito y retener empleados talentosos y calificados. También afecta el desempeño y productividad del empleado. Una cultura e identidad positivas pueden ayudar al establo lechero a convertirse en el “empleador de opción” de la comunidad, haciendo los esfuerzos de reclutamiento más fáciles y contribuyendo a la reputación e imagen del establo lechero. Asimismo, afecta la manera en cómo los empleados se sienten en el establo lechero como lugar de trabajo y cómo los empleados se tratan entre sí. Un ambiente positivo en el lugar de trabajo estimula la retención, motiva el desempeño y contribuye al éxito del establo lechero.

Estrategias para Crear una Cultura Positiva en el Lugar de Trabajo

✓ *Propietarios y gerentes fomentan una cultura positiva en el lugar de trabajo.*

Cuando se habla de establecer y mantener un ambiente positivo en el lugar de trabajo, siempre hay espacio para mejorarlo. Los establos lecheros con una cultura positiva tienen más probabilidades de tener empleados comprometidos que tratan a sus compañeros con respeto. Los empleados comprometidos muestran un mejor desempeño, lo que significa el éxito y ganancias del establo lechero. Algunos estudios indican que las compañías con culturas sólidas pueden alcanzar un aumento en los ingresos de hasta cuatro veces más.⁵ Toma tiempo y esfuerzo cambiar y mejorar la cultura

LAS COMPAÑÍAS CON CULTURAS SÓLIDAS PUEDEN ALCANZAR UN AUMENTO EN LOS INGRESOS DE HASTA 4 VECES MÁS.

del lugar de trabajo; comenzando de arriba hacia abajo. Propietarios, gerentes y supervisores son componentes fundamentales en establecer la cultura en el lugar de trabajo. Ellos deben recibir el entrenamiento adecuado para cultivar la cultura positiva en el lugar de trabajo. El entrenamiento debe también garantizar que ellos entienden y son capaces de implementar las prácticas de R.R.H.H., con sus trabajadores.

Algunas estrategias para fomentar una cultura positiva en el lugar de trabajo son:

- Poner el ejemplo y demostrar un comportamiento respetuoso en el lugar de trabajo. Establecer la expectativa para que gerentes y supervisores hagan lo mismo. Cuando el comportamiento respetuoso y positivo lo muestran las personas de arriba, lo más probable es que los empleados lo sigan.

- Poner atención a las necesidades del personal diverso y tomar medidas para adoptar un ambiente de trabajo comprensivo. Si existen barreras de cultura o idioma, tomar medidas comprensivas. Algo muy simple, que puede ser bueno, es ofrecer documentos relacionados con el trabajo traducidos en el idioma que hablan los trabajadores.
- Demostrar prácticas positivas y alentadoras en el lugar de trabajo con los empleados al mostrar agradecimiento, dar las gracias y reconocer logros. Cuando los empleados se sienten apreciados, ellos se comprometerán más y habrá más probabilidad de que contribuyan al trabajo en equipo.
- Escuchar, ser abiertos y respetuosos con las opiniones de otros. Tomar la iniciativa de recibir bien y alentando opiniones, perspectivas e ideas diferentes. Esto también ayuda a adoptar una cultura que aprecia la diversidad.
- Encontrar la forma para que los empleados se abran, sean honestos y digan a los gerentes y supervisores sus opiniones. Un buen ejemplo sería establecer la política de la “Puerta Abierta” en donde los empleados tengan la confianza de decirle a los gerentes o supervisores sus problemas, dudas e ideas.
- Comunicación frecuente y clara con el personal. Para establecer y mantener una cultura positiva en el lugar de trabajo los propietarios y gerentes deben comunicar la misión, visión, Manual de Empleado y otras políticas y procedimientos del establo lechero.

Estableciendo la Misión y la Visión

✓ *El establo lechero tiene una misión y visión bien elaboradas.*

✓ *Los gerentes y supervisores reciben entrenamiento de la misión, visión y cultura del establo lechero.*

Una declaración de la misión es una comunicación corta que explica lo que el establo lechero hace y el porqué. Debe comunicar al consumidor, proveedores, consultores y empleados por qué existe el establo lechero y cuál es el propósito de

⁵Smith, A. 2018. Cultura de la Compañía y Estadísticas del Compromiso del Empleado. <https://cultureiq.com/company-culture-employee-engagement-statistics/>

COMPAÑÍAS “REGIDAS POR LA MISIÓN” TIENEN UN 30% DE NIVEL MÁS ALTO DE INNOVACIÓN, 40% MÁS ALTO EN NIVELES DE RETENCIÓN Y SON LÍDERES DE SU INDUSTRIA.

este. Las compañías “Regidas por la Misión” tienen un 30% de nivel más alto de innovación, 40% más alto de niveles de retención y son líderes de su industria.⁶ La declaración de la misión también sirve como guía cuando se toman decisiones en la compañía las cuales incluyen decisiones de R.R.H.H.

Una declaración de la misión debe ser una información corta y fácil de recordar. Debe también contestar la mayoría de estas preguntas:

- ¿Por qué existe el establo lechero?
- ¿Cuál es el propósito?
- ¿Qué hace el establo lechero?
- ¿Por qué el establo lo hace?
- ¿Quiénes son los consumidores del establo lechero?
- ¿Qué productos o servicios ofrece el establo lechero?

Algunos ejemplos de declaraciones de la misión de establos lecheros son:

- **Milk Source:** “El objetivo diario del establo lechero Milk Source, es ser un productor lechero excepcional a través del cuidado animal de calidad, prácticas sustentables, responsabilidad al medio ambiente y una constante atención a los detalles. Estamos orgullosos de nuestros trabajadores comprensivos y honestos y hemos ganado una reputación como un lugar especial para trabajar”.
- **Lechería Pagel’s Ponderosa:** “La promesa del establo lechero Pagel’s Ponderosa es ofrecer productos lácteos de la más alta calidad. Nosotros supervisaremos los subproductos de las lecherías en un esfuerzo por beneficiar a la comunidad y brindar un medio ambiente seguro”.
- **Lechería Table Rock:** “Nuestra misión en la

Lechería Table Rock es producir leche de calidad para satisfacer las necesidades del público y para proporcionar un buen estilo de vida a los propietarios y empleados de nuestro establo lechero”.

Mientras la declaración de la misión habla de las funciones existentes del establo lechero, la declaración de la visión habla del futuro del establo lechero. Tener una declaración clara y corta de la visión, guía a la compañía a tomar decisiones cuando se utiliza para considerar cómo una decisión o cambio afecta la capacidad de cumplir con su visión en el futuro.

Una declaración efectiva de visión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué problema busca resolver el establo lechero?
- ¿Hacia dónde se dirige el establo lechero?
- ¿Cómo se ve la lechería dentro de 10 años?

Algunos ejemplos de declaraciones de visión que están bien escritas son:

- **Lechería Cooperativa Westby:** “Ser el mejor elaborador de productos lácteos y cooperativa de comercialización de leche en el país. Nos asociamos con nuestros miembros-propietarios, empleados y proveedores para ofrecer a nuestros consumidores una innovación excepcional, servicio y productos lácteos seguros y de calidad”.
- **Centro de Excelencia Lechera:** “Brindar liderazgo, voz y programas para una vibrante industria lechera donde establos lecheros de familias, operaciones lecheras y organizaciones asociadas puedan prosperar y ser costo-efectivas”.
- **Productores de Leche de América:** “Ser la cooperativa lechera líder de América”.

Una declaración de la misión y de la visión pueden utilizarse para diferentes propósitos relacionados con la compañía. Algunos ejemplos incluyen:

- Publicarlos en la página de internet o de las redes sociales

- Incorporarlos en el Manual de Empleado
- Usarlos en lemas o frases en materiales comerciales
- Incorporarlos en anuncios de puestos de trabajo

Los ejemplos anteriores de la declaración de la misión y de la visión pueden ser utilizados como una guía para crear o actualizar una declaración de misión y visión personalizada.

Establecer un Código de Conducta y una Política de Ética Empresarial

✓ *El establo lechero tiene un Código de Conducta, una Política de Ética Empresarial y un Manual de Empleado que señalan la conducta aceptable de los trabajadores, gerentes y propietarios -incluyendo la postura del establo lechero en asuntos éticos como son seguridad, diversidad y cuidado animal.*

Una vez que el establo tiene las declaraciones de la visión y misión, las puede utilizar para crear un Código de Conducta o una Política de Ética Empresarial. Estas políticas guían a propietarios, gerentes, supervisores y empleados en todos los aspectos de las funciones del establo lechero. Estas sirven como base para crear políticas y procedimientos operativos y de R.R.H.H. Dichas políticas también estimulan mejores relaciones con consumidores, proveedores, consultores y la comunidad local, al entender mejor las operaciones del establo lechero. Estas políticas pueden ser políticas independientes o pueden incluirse en el Manual de Empleado.

Los Códigos de Conducta o políticas de ética empresarial pueden combinarse en una política o mantenerse por separado. Deben ser personalizados para cumplir con las necesidades de la operación lechera y la cultura. Una buena forma de comenzar es revisando las declaraciones de la misión y visión del establo lechero. Además, otros temas a considerar son:

- Actitud y cooperación en equipo
- Seguridad en el lugar de trabajo
- Confidencialidad
- Conflictos de interés

- Bienestar animal
- Relaciones personales en el lugar de trabajo
- Relaciones personales con los clientes o el público

Una muestra del Manual de Empleado conteniendo políticas de códigos de conducta y políticas empresariales se encuentra en la página web del Programa FARM. Una vez que se tienen, los códigos de conducta y políticas empresariales deben ser comunicadas a los trabajadores. También deben ser compartidas con los clientes, asesores, proveedores y otros socios empresariales. Si el establo lechero tiene una página web, también pueden ser publicados en los sitios web del establo lechero o en las páginas de sus redes sociales.

Conclusión

Crear una declaración clara de la misión, visión, Política del Código de Conducta y Ética Empresarial son los primeros pasos en establecer la cultura del establo lechero. Tener un ambiente de trabajo positivo mejora el compromiso del empleado y tiene un impacto positivo en la productividad del empleado – que a fin de cuentas es mejorar las ganancias del establo lechero.

Referencias

Creando una Cultura Positiva en el Lugar de Trabajo. https://www.huffingtonpost.com/entry/creating-a-positive-workplace-culture-a-littlekindness_us_59a43419e4b0a62d0987b0f0

Desarrollando una Declaración de la Misión para su Empresa Agrícola. http://anniesproject.rutgers.edu/ap_2012winter_presentations_wk1/ap2012w_wk1_dev_mission_statem_FS1172.pdf

Hoja de Declaración de la Misión de la Cooperativa de Extensión Agrícola Rutgers. <https://njaes.rutgers.edu/pubs/publication.php?pid=FS1172>

SHRM Declaración de la Misión y Visión. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/isthereadifferencebetweenacompany%E2%80%99smision,visionandvaluestatements.aspx>

Los 10 Mejores Consejos para Desarrollar un Código Efectivo de Conducta. <http://www.acc.com/legalresources/publications/topten/codeofconduct.cfm>

¿Qué es la Cultura de la Compañía?, y ¿Cómo la Cambia Usted? <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2014/10/24/what-iscompany-culture-and-how-do-you-changeit/#227f32f5b308>

⁹Bersin, J. 2015. Volviéndose Irresistible: Un Nuevo Modelo para el Compromiso del Empleado. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>



Reclutamiento y Contratación

LISTA DE CONTROL

- ✓ El establo lechero sigue un proceso consistente de contrataciones nuevas para todos los empleados.
- ✓ El establo lechero mantiene las descripciones de trabajo de cada cargo o posición especificadas y actualizadas.
- ✓ Los propietarios y gerentes saben cómo y dónde publicar los anuncios de las posiciones de trabajo.
- ✓ Los propietarios y gerentes utilizan una lista escrita de preguntas para las entrevistas y le hacen a cada candidato las mismas preguntas.
- ✓ El establo lechero utiliza un proceso consistente para evaluar y seleccionar candidatos cuando deciden a quién contratar para la posición de trabajo que está vacante.
- ✓ El establo realiza revisiones de las referencias o verificaciones de empleos anteriores antes de ofrecerle a alguien una posición de trabajo.
- ✓ El establo lechero realiza una revisión de antecedentes previo al empleo, tiene un proceso que cumple con los requerimientos estatales y federales FCRA cuando rechazan candidatos debido a sus antecedentes criminales.
- ✓ El establo lechero guarda, en un archivo, las solicitudes y la documentación de los empleados recién contratados de acuerdo con lo que señalan las leyes estatales y federales correspondientes.
- ✓ El establo lechero realiza la orientación para el nuevo empleado.
- ✓ Los propietarios, gerentes, o supervisores les dan seguimiento a los nuevos empleados durante los primeros meses para escuchar comentarios acerca de sus obligaciones, la organización, entrenamiento u otros temas relacionados al trabajo.

Este capítulo cubre los pasos y procedimientos apropiados para las actividades de reclutamiento y contratación de las operaciones lecheras como son:

- Creación de descripciones de trabajo
- Creación y publicación de anuncios de puestos de trabajo
- Realizar entrevistas
- Seleccionar el candidato correcto
- Manejo de las solicitudes de adaptaciones razonables
- Implementar los procesos de pruebas antes del empleo
- Administración de la documentación de las nuevas contrataciones
- Realizar orientación y entrenamiento efectivo

El reclutamiento y la contratación son actividades de R.R.H.H., que garantizan que el establo lechero pueda encontrar y contratar trabajadores calificados y con experiencia. Conforme la operación lechera crece, muchas lecherías se dan cuenta que tienen que buscar, la ayuda que necesitan, fuera de la familia o de sus comunidades para garantizar el éxito de su negocio. Un establo lechero debe tener un proceso constante de las actividades de reclutamiento y contratación desde crear las primeras descripciones de trabajo hasta el manejo de la documentación de las nuevas contrataciones y entrenamiento.

Proceso de Nuevas Contrataciones

✓ *El establo lechero sigue un proceso consistente de contrataciones nuevas para todos los empleados.*

Practicar un buen proceso de reclutamiento y contratación impacta a las operaciones lecheras de la siguiente manera:

- Ayuda a los establos a contratar empleados responsables, calificados y confiables
- Reduce la rotación de personal
- Aumenta la retención
- Disminuye la posibilidad de problemas legales que surgen del proceso de reclutamiento y contratación

- Baja los costos asociados con el entrenamiento y la rotación de personal

Sin importar el tamaño del establo lechero, es importante que tenga un proceso de contratación consistente para evitar reclamaciones de favoritismo o discriminación. Esto significa que cada paso en el proceso de contratación debe seguirse en todas las nuevas contrataciones, incluso si el propietario o gerente conoce al nuevo empleado, son parientes, etc. Se puede omitir o agregar un paso solo si el proceso de la nueva contratación es revisado para una clase específica de empleados (por ejemplo, no se requiere un chequeo del registro de vehículos motorizados para empleados que no tendrán responsabilidades de manejar o una verificación de crédito para un empleado que tendrá acceso a las finanzas).

Listado de Control - Ejemplo del Proceso de la Nueva Contratación

- Crear la descripción de trabajo
- Anunciar la posición de trabajo vacante
- Recopilar las solicitudes
- Realizar entrevistas
- Completar verificaciones de empleo o chequear las referencias
- Seleccionar el candidato y hacer la oferta de trabajo
- Administrar los formularios de consentimiento y completar las pruebas previas al empleo
- Completar los documentos de las nuevas contrataciones
- Revisar las políticas y procedimientos de la compañía
- Completar el entrenamiento adicional de las nuevas contrataciones

Crear las Descripciones de Trabajo

✓ *El establo lechero mantiene las descripciones de trabajo de cada cargo o posición especificadas y actualizadas.*

El primer paso en el proceso de contratación es crear descripciones de trabajo efectivas y específicas. Una descripción de trabajo es una descripción escrita de una posición específica del establo lechero. La descripción de trabajo incluye información relacionada con la naturaleza general del trabajo que será realizado, responsabilidades y obligaciones específicas y características requeridas del empleado para realizar el trabajo. Las descripciones de trabajo especificadas y actualizadas permiten a los establos lecheros:

- Entender y señalar las responsabilidades para cada posición
- Medir el desempeño del empleado
- Escribir anuncios efectivos de puestos de trabajo
- Reclutar y seleccionar a los empleados correctos
- Limitar la exposición legal para asuntos; por ejemplo, las leyes de igualdad de oportunidades y discriminación (para más información, consultar el capítulo de Discriminación, Acoso y Otras Consideraciones Legales)
- Establecer las Clasificaciones de la Ley de Normas Justas de Trabajo (FLSA por sus siglas en inglés), (para más información, ver la Sección de Tiempo Extra del Capítulo de Remuneración y Beneficios)

Aunque crear nuevas descripciones de trabajo toma tiempo, solamente necesitan revisarse periódicamente para determinar si se les debe de hacer cambios. Las descripciones de trabajo con frecuencia necesitan revisarse cuando el establo lechero experimenta crecimiento, cambios o reestructuras importantes. Las descripciones de trabajo sirven como base para muchos de los procesos de reclutamiento y contratación tratados en este capítulo, como crear y publicar anuncios, realizar entrevistas y seleccionar el candidato correcto.

Una descripción de trabajo debe incluir:

- Información de la Posición: Nombre del Trabajo y si el pago de la posición es por hora o por salario fijo; también puede incluir información específica de la estructura organizacional del establo como por ejemplo departamento o división.
- Propósito de la Posición: Una declaración general de alto nivel con respecto al propósito general de la posición.
- Funciones Esenciales: Lista de los deberes, responsabilidades, tareas y actividades esenciales que el empleado realiza en esta posición.
- Aptitudes: Educación, certificaciones, experiencia, conocimiento, destrezas y habilidades requeridas para realizar el trabajo.
- Actividades y Requerimientos Físicos: Requerimientos físicos del trabajo incluye factores como fuerza física y movimientos repetitivos que un empleado realiza en esa posición.
- Actividades y Requerimientos Mentales: Razonamiento, habilidades en matemáticas y comunicación que debe tener una persona en esa posición.
- Función de la Descripción de Trabajo y Declaración de Estadounidenses con Discapacidades (ADA por sus siglas en inglés). Esta es una declaración general en relación con el propósito de la descripción de trabajo, así como también una declaración de ADA.

Al crear una descripción de trabajo, todos los requisitos enlistados deben estar relacionados con el trabajo. Las descripciones del trabajo no deben contener información que pudiera ser discriminatoria intencional o no. Algunos ejemplos de requisitos apropiados e inapropiados en la descripción del trabajo pueden encontrarse en la parte superior de la página 24.

El documento de las Plantillas o Modelos de Recursos Humanos de FARM, que se pueden encontrar en internet, tiene hojas de trabajo para ayudar a escribir las descripciones de trabajo y tiene enlaces a plantillas de descripciones de trabajo.

Publicar una Posición de Trabajo Vacante

✓ *Los propietarios y gerentes saben cómo y dónde publicar los anuncios de las posiciones de trabajo.*

Crear una descripción de trabajo es solamente el primer paso para publicar un puesto de trabajo que está vacante. Posteriormente el establo lechero debe crear una publicación o anuncio de trabajo, utilizando la descripción del trabajo como una guía.

Los anuncios de trabajo deben incluir información acerca del establo lechero y las obligaciones y requisitos de la posición. También deben incluir el horario de trabajo, pago, beneficios disponibles y cualquier otra consideración especial como la vivienda. El anuncio de trabajo debe proporcionar suficiente información acerca del establo lechero y del puesto de trabajo para atraer a los solicitantes correctos y garantizar que no soliciten trabajo los candidatos que no están interesados y no están calificados. Esta es una buena oportunidad para utilizar la declaración de la misión, visión e historia del establo lechero para atraer a empleados que encajan bien en la cultura de la operación lechera. Un anuncio de trabajo debe también incluir la manera de cómo solicitar la posición de trabajo. Aquí (lado derecho) les mostramos un anuncio de trabajo efectivo para el puesto de Empleado de un Establo Lechero:

Hay muchas maneras de publicar posiciones de trabajo que son gratis o de bajo costo. Algunos ejemplos son:

- Periódicos locales
- Tablero de boletines en negocios, iglesias, oficinas de correo u oficinas de gobierno
- Universidades locales y escuelas técnicas
- Craigslist.com
- Indeed.com
- Sitios web del estado afiliados a la fuerza laboral (ej., Washington WorkSource, KansasWorks, etc.)

EN LUGAR DE DECIR...	DECIR ESTO.
Debe hablar inglés.	Debe poder entender las indicaciones del supervisor.
Debe estar físicamente sano.	Debe poder trabajar jornadas largas mientras se encuentra parado.
Se prefieren hombres para esta posición.	Debe cumplir con los requisitos físicos de la posición.
Debe tener 21 años cumplidos.	Debe cumplir con los requisitos de edad para la posición o proporcionar los permisos de trabajo necesarios.
Debe tener su propio medio de transporte.	Debe poder cumplir los requisitos del horario para la posición.

Smith Farms, un establo lechero, cuarta generación, de 400-acres de pastoreo que se enfoca en prácticas agrícolas sustentables, busca empleado con experiencia en nuestra operación lechera en el oeste de Kansas. El horario de esta posición es de tiempo completo, 5-6 turnos en la tarde por semana.

Responsabilidades en el trabajo:

- *Dar de comer en las tardes*
- *Quitar la cama sucia y limpiar corrales*
- *Poner cama a los animales*
- *Ayudar en la salud del hato*
- *Mantenimiento y lavado de las unidades de ordeño*

Preferible tener experiencia en ganado lechero incluyendo salud del hato y operaciones de ordeño automáticas. Dispuesto a entrenar a individuos muy trabajadores con gran pasión para trabajar con animales.

Smith Farms ofrece buen salario y beneficios que incluyen seguro médico y vacaciones pagadas. Interesados, por favor, traer su solicitud a: Smith Farms, 123 County Rd., Townville, KS.

Solicitudes de Empleo

Todos los futuros empleados deben llenar una solicitud de empleo porque ayuda al establo lechero a recolectar información consistente del solicitante. La solicitud de empleo debe ser un formulario simple para obtener información personal de los candidatos e información de su historial de trabajo, estudios y habilidades. La solicitud también puede reunir información de servicio militar, así como también una lista de referencias profesionales del empleado. La solicitud no debe pedir información de género, raza, país de origen o discapacidades. La solicitud tampoco debe pedir fecha de nacimiento o número de seguro social. Esta es información que será recabada más tarde en el proceso de reclutamiento, una vez que el candidato ha recibido y aceptado una oferta de trabajo.

Los documentos de las Plantillas de Recursos Humanos de FARM se encuentran disponibles en línea los cuales contienen plantillas o modelos de solicitudes de trabajo. Para más información en consideraciones legales en el proceso de contratación, consultar el capítulo de Acoso, Discriminación y otras Consideraciones Legales.

TEMAS PROHIBIDOS
Género
Raza
País de origen
Discapacidades
Estado Civil
Estatus Familiar (ej., número de hijos)
Preguntas Médicas o relacionadas con la salud como embarazo o información genética

Entrevista

- ✓ *Los propietarios y gerentes utilizan una lista escrita de preguntas para las entrevistas y le hacen a cada candidato las mismas preguntas.*

Una vez que el puesto de trabajo es publicado y los candidatos comienzan a llenar solicitudes, el siguiente paso es entrevistar a los candidatos

o solicitantes calificados. Las preguntas de la entrevista deben limitarse a temas relacionados con el trabajo. No es adecuado realizar preguntas personales acerca de alguien de la familia, discapacidad, estatus financiero o cualquier otro tema prohibido que mencionamos anteriormente. La descripción del trabajo debe usarse como guía cuando se realizan las preguntas. Hacer preguntas abiertas que no puedan ser contestadas con solo un sí o un no. Las preguntas abiertas mantienen el flujo de la conversación además de hacer que el candidato conteste más detalladamente a las preguntas que se le hacen. Algunos ejemplos de preguntas en la entrevista apropiadas e inapropiadas están en la parte superior de la página 26. Lo mejor es planear las preguntas anticipadamente para que el personal del establo lechero pueda realizar las mismas preguntas a todos los candidatos. Planear y seguir un conjunto de preguntas también ayuda al establo lechero a recabar toda la información necesaria y documentar fácilmente el proceso de la entrevista. Una muestra de la guía de preguntas para la entrevista puede encontrarse en la sección de referencias.

Dependiendo de la cultura y estructura organizacional del establo lechero, una lechería puede decidir hacer entrevistas individuales o en equipo. Las entrevistas individuales son más fáciles en el sentido de que el establo solo tiene que coordinar dos horarios de trabajo. Estas entrevistas de uno a uno, también permiten pláticas más profundas entre el gerente que contrata y el candidato. Por otro lado, las entrevistas en grupo tienen una ventaja ya que el candidato conoce a más personas de la operación lechera, haciendo más fácil su transición para formar parte del equipo una vez que es contratado. Las entrevistas en grupo también ofrecen la ventaja de tener más opiniones cuando se trata de realizar la elección final. Operaciones lecheras que frecuentemente contratan trabajadores bilingües, o que no hablan inglés, deben incluir en el proceso de la entrevista a alguien que hable el idioma del candidato para garantizar una comunicación efectiva. Decidir quién debe estar en la entrevista en base de las necesidades de la operación lechera y el puesto que será ocupado.

EN LUGAR DE ESTO...	PREGUNTAR ESTO.
¿Tiene experiencia en establos lecheros?	Platíqueme de su experiencia en la industria lechera.
¿En qué año se graduó de preparatoria?	Hábleme del nivel más alto de estudios que alcanzó.
¿Tiene algún problema de salud?	Esta posición requiere con frecuencia levantar 50 libras. ¿Puede usted realizar este tipo de tareas?
¿Tiene hijos?	¿Puede cumplir con el horario requerido para esta posición?

Los documentos de las Plantillas o Modelos de Recursos Humanos FARM se encuentran disponibles en línea los cuales contienen una muestra del formulario de preguntas para la entrevista.

Selección

- ✓ *El establo lechero utiliza un proceso consistente para evaluar y seleccionar candidatos cuando decide a quién contratar para la posición de trabajo que está vacante.*
- ✓ *El establo realiza revisiones de las referencias o verificaciones de empleos anteriores antes de ofrecerle a alguien una posición de trabajo.*

Una vez que se terminan las entrevistas, el gerente de contrataciones selecciona al mejor candidato para el trabajo. Al hacerlo, el gerente que contrata debe revisar las solicitudes y las notas de la entrevista. Si hay más de un gerente involucrado en el proceso de contratación, deberán reunirse y platicar de los candidatos finalistas y decidir a quién seleccionar. Las decisiones de selección deben basarse en los factores relacionados al trabajo como, por ejemplo: habilidades, cualidades y si encaja en la cultura. También se debe tomar en consideración la intuición. Si los que entrevistan tienen un mal presentimiento de algún candidato o no están seguros, lo más probable es que no sea un buen elemento para la operación lechera o para ocupar el puesto de trabajo.

Una parte importante del proceso de selección es verificar la información básica recibida del posible nuevo empleado. La información puede ser verificada a través de:

- Verificaciones de Empleo: Llamar a los empleadores anteriores enumerados en la solicitud de trabajo y verificar, con el Departamento de Recursos Humanos de la compañía, la información básica de trabajo como fechas de empleo y nombre de la posición que ocupó.
- Revisiones de Referencias: Pedir al solicitante referencias profesionales. Contacte a cada referencia profesional y haga preguntas como estas:
 - ¿Cuánto hace que conoce al solicitante?
 - ¿Qué relación tiene con el solicitante?
 - ¿Qué me puede decir de la ética de trabajo del solicitante?
 - ¿Por qué cree que el solicitante es adecuado para ocupar (posición solicitada) la posición de nuestro establo lechero?
- Verificación del domicilio: Utilice la página web del Servicio Postal de Estados Unidos para verificar que la dirección sea válida.

Aunque estas verificaciones rápidas de la información proporcionada por los solicitantes son con frecuencia pasadas por alto, todas ellas ayudan a verificar que no han sido engañados con la intención de ser contratados por motivos no relacionados con el trabajo o que se trata de información falsa. Por ejemplo, en el 2010 en una operación de aves ponedoras, contrataron accidentalmente a un camarógrafo, encubierto, que trabajaba para una organización activista de los derechos de los animales. Estudiando lo ocurrido, la operación admitió haber tenido varios signos de advertencia como el historial falso de trabajo y el haber proporcionado la dirección de un motel como domicilio particular. Situaciones como esta pueden evitarse al verificar la información proporcionada en la solicitud de trabajo o en el currículo.

Califique a cada candidato en cada factor de selección de la siguiente manera:

- 0 – No cumple con los requisitos
- 1 – Cumple con algunos requisitos
- 2 – Cumple con todos los requisitos

Posición: Trabajador de Establo Lechero

FACTORES DE SELECCIÓN	<i>Candidato 1 Nombre</i>	<i>Candidato 2 Nombre</i>	<i>Candidato 3 Nombre</i>
1. Tiene un año de experiencia de trabajo similar.			
2. Capacidad para cumplir con los requisitos físicos de la posición.			
3. Capacidad para cumplir con los requisitos del horario de esa posición.			
4. Respuesta de la verificación de referencias.			
5. Adecuado para la cultura.			
TOTAL			

Para propósitos legales, la información del solicitante y el criterio de selección deben estar bien documentados. Una manera fácil para documentar el proceso de selección es mediante un patrón de criterios de selección. Este formulario ofrece una manera simple de evaluar al candidato basado en factores relacionados con el trabajo. Un ejemplo de un patrón de criterios de selección se encuentra arriba.

Una vez que se ha hecho la selección final del candidato, el gerente de contrataciones puede proceder a la oferta de trabajo condicional. El término “condicional” se utiliza porque la oferta depende de las pruebas de preempleo que se tienen que cumplir. Las ofertas de trabajo pueden hacerse verbalmente o de manera más formal al proporcionar una oferta escrita para que el empleado la revise y la firme. En seguida les mostramos un ejemplo muy simple de una oferta de trabajo.

1 de octubre de 2019

[Nombre del Candidato]
[Calle]
[Ciudad, Estado, CP]

Estimado [Nombre del Candidato],

En nombre de Smith Farms, nos complace ofrecerle una posición como Trabajador Temporal en el establo. La oferta de trabajo señalada abajo depende del éxito de completar las pruebas previas al empleo, revisión de antecedentes criminales y la capacidad de presentar la documentación apropiada que confirma que tiene derecho a trabajar en los Estados Unidos señalada en el Formulario I-9.

Fecha de Inicio: 15 de octubre de 2019

Salario: \$14.00/hora

Clasificación: Temporal

Supervisor: John Smith

Acepto la oferta de empleo temporal arriba mencionada.

Firma

Fecha

Solicitudes de Adaptación Razonable

Después de que se hace la oferta de trabajo, un empleado puede revelar una discapacidad y pedir una adaptación razonable. Una adaptación razonable es un cambio o ajuste para una tarea, el ambiente de trabajo o equipo utilizado para realizar el trabajo que le permite a un empleado con discapacidad a realizar con éxito sus obligaciones. Como empleador, la operación lechera debe legalmente proporcionar adaptaciones razonables que no sean muy difíciles de realizar. Ejemplos de adaptaciones comunes en el lugar de trabajo son:

- Modificar los horarios de trabajo
- Proporcionar tiempos de descanso adicionales
- Reconfigurar los espacios de trabajo
- Ofrecer baños y estacionamiento para discapacitados
- Proporcionar herramientas y equipo modificados

Para más información en adaptaciones razonables, vea el capítulo de Discriminación, Acoso y Otras Consideraciones Legales en este manual.

Pruebas Previas al Empleo

✓ *El establo lechero realiza una revisión de antecedentes previo al empleo, tiene un proceso que cumple con los requerimientos estatales y federales FCRA cuando rechazan candidatos debido a sus antecedentes criminales.*

Las pruebas previas al empleo son una parte opcional del proceso de contratación que revisa y verifica formalmente la información del candidato seleccionado. Sin embargo, no deben realizarse hasta después de que se hace una oferta de trabajo condicional. Algunas pruebas comunes previo al empleo son:

- Pruebas de antecedentes criminales
- Reportes de crédito al consumidor
- Verificación de certificación/licencia
- Verificación de estudios
- Pruebas de drogas
- Examen médico

Las pruebas antes del empleo deben siempre estar relacionadas con el trabajo. Por ejemplo:

- Reportes de crédito al consumidor para las nuevas contrataciones que tengan que ver con el manejo de efectivo, finanzas y contabilidad.
- Pruebas médicas para el personal del establo lechero que ocupe posiciones con requerimientos de levantar materiales pesados.
- Verificaciones de licencia de manejo para empleados que ocupen posiciones donde se necesite manejar.

Una vez que las pruebas antes del empleo son seleccionadas, estas deben ser implementadas consistentemente a todos los nuevos empleados que ocupan la misma posición o para la misma clase de empleados, sin importar que el nuevo empleado sea conocido o sea un miembro de la familia. Esto garantiza procesos de contratación justos y que cumplen con los requisitos legales.

Algunos estados también tienen leyes relacionadas con el preempleo. Por ejemplo, algunos estados no permiten a los establos lecheros rechazar el empleo a un candidato que no pasa la prueba de drogas debido a que utiliza la marihuana medicinal. Otro ejemplo podría ser restricciones en acciones adversas de ciertos tipos de antecedentes criminales.

Además de los requisitos del estado, algunas posiciones en el establo lechero quizá tengan que considerar posiciones con requisitos específicos previos al empleo. Un ejemplo de esto sería obedecer los requisitos de la Administración de Seguridad de Autotransporte (FMSCA por sus siglas en inglés) y el Departamento de Transporte (DOT por sus siglas en inglés) al solicitar un examen médico a todos los conductores que operan vehículos cubiertos en la operación lechera. Para más información acerca de FMSCA y DOT, consulte el capítulo Consideraciones Especiales de este manual.

Antes de procesar cualquier prueba previa al empleo, el candidato seleccionado debe llenar unos formularios de consentimiento autorizando al establo como empleador para completar las pruebas y recibir los resultados. Si la verificación de antecedentes criminales ha sido seleccionada,

hay divulgaciones adicionales que necesitan ser proporcionadas al empleado como es el caso de “Resumen de sus Derechos Bajo la Ley de Informe de Crédito Justo”. Una liga a este aviso se encuentra en la sección de referencias. Una vez que el candidato ha proporcionado los formularios correctos de consentimiento, las pruebas de preempleo pueden ser procesadas.

Cuando el candidato seleccionado ha completado satisfactoriamente las pruebas de preempleo, el gerente de contrataciones puede pasar al siguiente punto del proceso de contratación. Si el candidato no completa satisfactoriamente el proceso de pruebas antes del empleo, esta información debe ser comunicada al candidato. Además, si el candidato ha sido rechazado por los resultados de antecedentes criminales, hay un proceso de aviso formal requerido por la Ley de Informe de Crédito Justo (FCRA). Este proceso es llamado “Proceso de Acción Adversa” y requiere que los empleadores proporcionen al candidato copias de los resultados de su verificación de antecedentes criminales y darles la oportunidad de hablar de los resultados antes de negarles el empleo. Para más información en el Proceso de Acción Adversa, consulte la sección de referencias. Como lo mencionamos anteriormente, quizá haya requisitos específicos del estado cuando se trate de notificar a los candidatos los resultados de las pruebas preempleo; así es que es forzoso que los gerentes de contratación sepan las leyes de los estados en donde operan sus establos lecheros.

Documentación de las Nuevas Contrataciones

✓ *El establo lechero, guarda en un archivo, las solicitudes y la documentación de los empleados recién contratados de acuerdo con lo que señalan las leyes estatales y federales correspondientes.*

Una vez que se han cumplido las pruebas preempleo, el siguiente paso en el proceso de contratación es completar la documentación de los empleados recién contratados. La documentación de las nuevas contrataciones debe ser personalizada para reunir la información necesaria para programar al empleado a que reciba

su salario, crear un archivo personal y cumplir con los requerimientos de las leyes federales y estatales. Las partes requeridas en el paquete del empleado recién contratado son las siguientes:

- Formulario de Información del Empleado que reúne el nombre legal del empleado, la fecha de nacimiento, el número de seguro social, la información de contacto y detalles de contactos en caso de una emergencia.
- Formulario W-4 (formulario para la retención de impuestos federales).
- Formulario para los impuestos estatales (si es el caso).
- Formulario I-9, Verificación de Derecho al Empleo el cual verifica la identidad del empleado y el derecho a trabajar en los Estados Unidos.
- Contrarrecibo del Manual de Empleado, en el cual se comprueba que el empleado ha recibido el manual de empleado y está de acuerdo en obedecer las políticas de la compañía.

Algunos estados quizá requieran más formularios para completar el proceso de contratación, así es que es de gran ayuda saber los requerimientos del estado en donde opera su establo lechero.

Formulario I-9, Verificación al Derecho de Trabajar

El Formulario I-9 federalmente requerido, es uno de los requisitos más importantes para completar la contratación de los nuevos empleados del establo lechero. Las violaciones del Formulario I-9 pueden dar lugar a multas que comienzan desde los \$220 dólares por violación.⁷

FORMULARIO I-9 VIOLACIONES
en esta forma pueden dar lugar a multas que comienzan desde los

\$220 POR VIOLACIÓN.

⁷Inmigración y Control de Aduanas de los Estados Unidos. 2018. Formulario I-9 Inspección General. <https://www.ice.gov/factsheets/i9-inspection>

El Formulario I-9 debe ser completado por todos los empleados nuevos sin importar sus antecedentes. Las compañías que operan en el ramo agrícola son frecuentemente blanco de auditorías del Formulario I-9 por el tipo de trabajo realizado en los establos o lecherías y el hecho de que muchas operaciones agrícolas contratan personal diverso. Completar a tiempo y con veracidad este formulario garantiza que se cumplan los requerimientos federales para verificar la identidad y el estatus laboral de los trabajadores. No cumplir con los requerimientos puede resultar en multas muy costosas. En el 2012, una compañía pequeña empacadora de verduras de California fue multada por \$20,000 dólares por errores en los Formularios I-9. Por otro lado, en el 2011, una lechería en Michigan fue multada por \$2.7 millones por violaciones en los Formularios I-9 y contratar con pleno conocimiento a trabajadores que no estaban autorizados para trabajar en los Estados Unidos. Tener completo y con precisión el Formulario I-9 en el archivo de cada empleado garantiza evitar problemas legales y multas costosas. Para la versión actual del Formulario I-9, instrucciones para completarla y otra información relacionada al Formulario I-9 consulte la sección de referencias. Además, la información de los requerimientos para retener y archivar el Formulario I-9 se encuentran en el capítulo de Mantenimiento de Registros de Recursos Humanos.

Integración del Nuevo Empleado

- ✓ *El establo lechero realiza la orientación para el nuevo empleado.*
- ✓ *Los propietarios, gerentes, o supervisores les dan seguimiento a los nuevos empleados durante los primeros meses para escuchar comentarios acerca de sus obligaciones, la organización, entrenamiento u otros temas relacionados al trabajo.*

El proceso del nuevo empleado no termina cuando el empleado comienza a trabajar, este debe continuar a través de la incorporación efectiva. Un proceso de integración bien pensado y planeado crea una buena primera impresión para los nuevos empleados y sienta las bases por el resto del empleo del trabajador. Estadísticas recientes muestran que el 69 % de los empleados tienen más probabilidades

de quedarse con la compañía por tres años, si ellos tienen una buena experiencia en la integración.⁸

Estadísticas recientes muestran que el

69% DE LOS EMPLEADOS

tienen más probabilidades de quedarse con la compañía por tres años, si ellos tienen una BUENA EXPERIENCIA EN LA INTEGRACIÓN.

Además de la documentación de un nuevo empleado, hay diferentes actividades que deben formar parte del proceso de integración. El primero es una revisión de las políticas y procedimientos de la compañía. El Manual de Empleado debe ser utilizado como guía. Aunque el nuevo empleado es el responsable de leer el manual de empleado y obedecer las políticas que contiene, es aún una buena idea revisar o marcar las políticas necesarias. Ejemplo de políticas que pueden revisarse con el nuevo empleado son:

- Políticas del registro del tiempo y programación de pagos
- Políticas de asistencia
- Políticas de discriminación y acoso
- Políticas de reporte de incidentes
- Cualquier política específica para el establo lechero

Las siguientes son actividades adicionales que se pueden añadir al proceso de integración del nuevo empleado:

- Paseo por toda la instalación: áreas de trabajo, baños y áreas de descanso
- Revisión de la descripción del trabajo
- Qué hacer en caso de una emergencia o accidente
- Presentación de compañeros de trabajo y otros miembros

- Entrenamiento para el nuevo empleado, incluyendo el entrenamiento de seguridad. Tener en mente que la mayoría de los entrenamientos serán considerados como horas trabajadas como lo señala la ley del Trabajo Justo si es un requisito de la posición y está relacionada al trabajo. Este tipo de entrenamiento debe ser considerado como tiempo trabajado pagado.

El proceso de integración debe continuar los primeros meses de empleo. Los propietarios y gerentes deben regularmente darles seguimiento a los nuevos empleados para escuchar comentarios acerca de sus obligaciones, la organización y del entrenamiento que han recibido. Hacer esto garantizará que puedan hacerse ajustes a los procesos de integración y entrenamientos para mejorar la retención del empleado a largo plazo.

El proceso de integración del nuevo empleado de un establo lechero puede ser personalizado para cumplir con las necesidades de la operación lechera y las necesidades del puesto de trabajo. Es muy recomendable que los nuevos empleados y el proceso de integración sea formalizado en una lista de control o documento similar. Esto garantiza que no faltará ningún paso y también registra que el empleado revisó o que fue entrenado en temas relacionados con la operación lechera y su trabajo.

Servicios de un Tercer Partido

Algunas operaciones lecheras pueden decidir que no tienen recursos para reclutar y llenar eficientemente las posiciones de trabajo que están vacantes. En esos casos, utilizar los servicios de contratación de un Tercer Partido puede ser una buena alternativa. La mayoría de los servicios de contratación de personal proporcionan dos soluciones para contratar personal: contratación de personal temporal y contratación directa de personal. Con la contratación de personal temporal, los trabajadores del establo lechero son empleados y pagados por la compañía de contratación. Al establo lechero se le cobrarían las horas trabajadas marcadas por el costo por hora. Con los servicios de contratación directa, la compañía de contratación

reclutará para las posiciones abiertas de la operación lechera envía a los mejores candidatos con el gerente o propietario del establo lechero. Una vez que el candidato ha sido seleccionado, la operación lechera lo contrata directamente. El costo por servicio de contratación directa es por lo regular de acuerdo con el porcentaje anual del salario.

Conclusión

Planear y desarrollar un proceso de reclutamiento y contratación en los establos es muy importante, sin importar el tamaño de la operación lechera. Garantiza que los gerentes puedan seleccionar fácilmente a los individuos calificados y con experiencia; así como también establecer un procedimiento consistente para garantizar la equidad y el cumplimiento.

Referencias

- Preguntas en las Entrevistas de Trabajo para los Empleados del Establo Lechero. <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/pdf/c1-71.pdf>
- Pruebas Preempleo e Información de Acción Adversa. <https://www.ftc.gov/tips-advice/business-center/guidance/using-consumer-reports-what-employers-need-know>
- I-9 Información <https://www.uscis.gov/i-9-central>
- SHRM Reclutamiento y Selección: Contratar a la Persona Correcta. <https://www.shrm.org/academicinitiatives/universities/TeachingResources/Documents/Recruitment%20and%20Selection%20IM.pdf>
- SHRM Reclutamiento y Proceso de Selección. https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/policies/pages/cms_000582.aspx

⁹Hirsch, A. 2017. No Sobreestimar la Importancia de la Buena Integración. Recursos de Manejo de la Sociedad Humana. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/dont-underestimate-the-importance-of-effective-onboarding.aspx>



Comunicaciones con el Empleado



LISTA DE CONTROL

- ✓ El establo lechero tiene un Manual de Empleado específico y actualizado.
- ✓ Los propietarios y gerentes comunican regularmente a los empleados los problemas importantes que afectan el lugar de trabajo. Los métodos de comunicación pueden incluir tableros de anuncios, memorándums, reuniones con el personal, reuniones uno a uno, entre otros.
- ✓ El establo implementa estrategias para superar las barreras del idioma.
- ✓ El establo realiza regularmente reuniones con el personal.
- ✓ Los empleados están adecuadamente entrenados para realizar sus tareas.

Este capítulo habla de las estrategias para la comunicación efectiva con el empleado:

- Desarrollar un Manual de Empleado
- Métodos de comunicación con el empleado
- Superar las barreras del idioma
- Realizar reuniones efectivas con el personal
- Entrenamiento y desarrollo profesional del empleado

Es muy importante que los propietarios y gerentes dominen la habilidad de poder comunicarse efectivamente con los trabajadores. La comunicación efectiva tiene muchos beneficios que incluyen:

- Desarrollar un equipo más unido
- Garantizar que los empleados están conscientes de sus expectativas
- Establecer metas de manera efectiva
- Permitir a las operaciones lecheras resolver con eficiencia los problemas en el lugar de trabajo

La comunicación en el lugar de trabajo puede ser de varias formas incluyendo comunicación verbal (lo que se les dice a los empleados) y la comunicación escrita (políticas escritas, correos electrónicos, memorándums, etc.). Este capítulo hablará de las herramientas comunes de comunicación, cómo se utilizan y cómo superar las barreras del idioma.



Desarrollar un Manual de Empleado

✓ *El establo lechero tiene un Manual de Empleado específico y actualizado.*

Desarrollar un Manual de Empleado es un paso importante para establecer las expectativas de los empleados. Un Manual de Empleado también establece el manejo de los procesos del desempeño. El desempeño, está ligado a las normas, políticas y expectativas que han sido establecidas para los empleados. Un Manual de Empleado bien escrito, sirve como herramienta para comunicar a los empleados, políticas y procedimientos básicos establecidos y proteger a la operación lechera de demandas por discriminación y otras demandas legales.

Ejemplos de información para incluir en un Manual de Empleado son:

- Información general del establo lechero
- Políticas del personal
- Políticas del bienestar animal
- Información acerca del ambiente de trabajo
- Beneficios
- Cómo se maneja el tiempo libre pagado
- Como se maneja la disciplina y el desempeño
- Requerimientos legales federales y estatales

Un Manual de Empleado puede crearse mediante estos pasos:

- 1. Crear un esquema o índice de los temas tratados en el manual.** Además de las políticas federales y estatales requeridas, piense en el ambiente de trabajo y las prácticas que se tienen actualmente. Las prácticas en el lugar de trabajo deben servir como base para las políticas formales en el manual. Otra información que incluir son las declaraciones de misión, visión, valores del establo lechero y una carta de bienvenida al empleado.
- 2. Desarrollar políticas basadas en el esquema o índice.** El Manual de Empleado debe resumir las políticas y procedimientos relacionados con R.R.H.H., y señalar claramente la posición del establo lechero en cada tema incluido en el manual.

3. Revisión del manual. El proceso de revisión garantiza que las políticas del manual reflejan realmente las prácticas. El manual debe ser revisado por uno o todos estos individuos: representante de Recursos Humanos, consejero legal, propietario, supervisor o equipo gerencial. La revisión legal del manual es vital para garantizar que el manual cumple con las regulaciones estatales y federales.

4. Seleccionar un medio de publicación. Algunas compañías prefieren imprimir copias del manual y repartirlas a los empleados. Otras compañías prefieren proporcionar el manual electrónicamente. Cualquier forma es aceptable siempre y cuando los trabajadores del establo lechero lo tengan a la mano. Si hay trabajadores que no hablan inglés o trabajadores bilingües, se le debe proporcionar el manual en el idioma que hablan.

5. Repartir los manuales a los empleados. Todos los empleados deben recibir una copia del Manual de Empleado y la repartición del manual debe hacerse durante el proceso de contratación del nuevo empleado. Los empleados deben también firmar el acuse de recibo como comprobante de haber recibido el manual y de aceptar seguir las políticas. Este acuse de recibo debe archivar en el expediente del empleado.

6. Revisar y actualizar periódicamente. Crear el Manual de Empleado lleva tiempo, pero una vez implementado, debe de tomarle menos tiempo mantenerlo. Los manuales deben ser actualizados conforme se necesite, es decir, cuando cambien las políticas, se añadan nuevas políticas o se hagan estas obsoletas. Las revisiones anuales del manual también son recomendadas para garantizar que el manual está actualizado y refleja exactamente las prácticas actuales. Los manuales también deben ser leídos y revisados en caso de que haya cambios importantes en las leyes laborales estatales y federales. Un Manual de Empleado debe ser personalizado basándose en las políticas y prácticas de la operación

lechera. Debe reflejar la cultura del establo y la manera real de cómo opera el establo lechero. Además, mientras el manual cubre aspectos requeridos federalmente, puede haber políticas adicionales que incluir basado en los estados en donde el establo lechero opera. Ejemplos de temas en el manual que pueden variar de estado a estado incluye: permisos de ausencia, tiempo libre pagado/vacaciones, permiso de maternidad, permiso por enfermedad y tiempo libre para votar.

El [sitio web del Programa FARM](#) muestra una guía paso por paso para que los establos lecheros desarrollen un Manual de Empleado personalizado para su operación.

Métodos de Comunicación con el Empleado

✓ *Los propietarios y gerentes comunican regularmente a los empleados los problemas importantes que afectan el lugar de trabajo. Los métodos de comunicación pueden incluir tableros de anuncios, memorándums, reuniones con el personal, reuniones uno a uno, entre otros.*

Una comunicación clara y oportuna con los empleados es un componente vital para mantener al establo lechero funcionando y produciendo de manera eficiente. Una mala comunicación puede costarles a compañías más pequeñas (de 100 empleados o menos) un promedio de \$420,000 dólares al año.⁹ La “Transparencia” es un término utilizado para describir la comunicación dentro de una organización que es abierta y honesta. Tener

**UNA MALA COMUNICACIÓN
PUEDE COSTARLES A
COMPAÑÍAS MÁS PEQUEÑAS**

(de 100 empleados o menos)

UN PROMEDIO DE

\$420,000 AL AÑO.

⁹Buhler, P. & Worden, J. 2013. Hacia Arriba, Hacia Abajo y a los Lados: Comunicación Verbal de Alto Impacto para Profesionales de R.R.H.H.

un estilo de comunicación transparente con los trabajadores del establo lechero desarrolla mejor las relaciones personales. Además, garantiza que los empleados estén conscientes de la visión y misión del establo, crea una cultura de confianza y mejora el compromiso del empleado. Esto da como resultado un ambiente de trabajo más productivo, el cual tiene un efecto directo en el éxito y productividad de la operación lechera.

Comunicación con los Empleados

Hay muchas maneras de comunicarse con los empleados, algunos ejemplos son:

- **Reuniones con “Todo el Personal”:** Realizar reuniones de grupo periódicamente en un horario consistente (por ej., semanalmente, mensualmente, trimestralmente) garantiza que los trabajadores del establo lechero tengan una comunicación consistente acerca de los temas importantes para el propietario y gerentes del establo lechero. Esto, a su vez, proporciona una oportunidad para recibir retroalimentación en grupo de los trabajadores.
- **Memorándums:** Enviar memorándums a los trabajadores es una forma más formal para comunicarse con ellos y puede ser apropiada cuando se hacen cambios en las políticas o procedimientos o cuando algo necesita ser comunicado rápidamente.
- **Tableros de Anuncios:** Publicar información en los tableros de anuncios es una forma fácil de comunicar la información a un grupo cuando no es necesario tener una junta con el grupo de trabajadores y un memorándum es demasiado formal.
- **Reuniones Individuales:** Las reuniones individuales con los empleados están diseñadas para proporcionar una retroalimentación individual a los empleados y no en grupo. Un poco más adelante en este capítulo, se habla más detenidamente de los métodos de comunicación individual.

El método de comunicación seleccionado depende del tipo de información que se comunica, preferencia de la gerencia y la cultura del establo lechero. Los propietarios y gerentes deben también

determinar un buen lugar y hora para reunir al grupo. Si hay diferentes turnos, la reunión quizá se haga cuando los dos turnos están juntos, o bien, hacer una reunión por separado para cada turno. Quizá el mejor lugar para realizar la junta o reunión sea en el área de descanso o de conferencias.

Obtener la Retroalimentación del Empleado

La retroalimentación del empleado es una de las mejores formas para obtener información acerca del estado de ánimo de los empleados y de cualquier dificultad que pudiera ocurrir en el establo lechero. El proceso de recibir la retroalimentación del empleado debe explicarse por escrito, como por ejemplo en el Manual de Empleado, para que los empleados sepan como comunicarse apropiadamente con la gerencia.

Como siempre, la política de recibir la retroalimentación de los empleados debe reflejar la cultura del establo lechero. Quizás en establos pequeños o más informales puedan satisfacer este requisito con una política de “Puerta Abierta”. Una política de “Puerta Abierta” se enfoca en una comunicación abierta dentro del establo lechero. Por lo regular, esta política, de puerta abierta, invita a los trabajadores para hablar con cualquier miembro del equipo gerencial a cualquier hora acerca de las dudas, problemas o quejas. Establos lecheros de culturas más grandes y formales pueden darse cuenta de que es más apropiado tener una política formal de quejas. Un procedimiento formal de quejas es similar a una política de “Puerta Abierta” pero es más detallado en estructura para reportar un problema, queja o preocupación. Quizá guíe a los empleados a hablar con un miembro específico de la gerencia como el propietario o representante de R.R.H.H., o quizá recomiende comunicarse siguiendo el orden de jerarquía (por ej., comenzando con su supervisor inmediato y subiendo la cadena de mando en caso de que no haya una resolución aceptable). Este tipo de política es más detallada que la política de “Puerta Abierta” ya que por lo general proporciona pasos específicos en el proceso de reportar una queja hasta que se resuelve.

Superar las Barreras del Idioma

✓ *El establo implementa estrategias para superar las barreras del idioma.*

Dependiendo de la diversidad del personal de un establo lechero, se pueden presentar barreras de idioma que tengan que superarse. En un estudio reciente realizado en establos lecheros en los estados de: Michigan, Pensilvania, Nueva York y Connecticut más del 54 % de los trabajadores que se encuestaron no hablaban inglés.¹⁰ Si se hablan varios idiomas en el establo lechero o si hay diferentes niveles en la comprensión de lectura; la comunicación debe personalizarse. Es decir, para garantizar que el mismo mensaje se comunique a todos los empleados es forzoso que todos los trabajadores puedan entender el mensaje. Algunas ideas para superar este tipo de reto son:

- Cuando realicen reuniones, tengan un traductor disponible para que conteste y realice preguntas.
- Tener materiales escritos traducidos en los idiomas que hablan los trabajadores.
- Brindar comunicación escrita y verbal. Hay personas que entienden mejor la comunicación escrita que la comunicación verbal y viceversa.

En un estudio reciente realizado en establos lecheros en los estados de: Michigan, Pensilvania, Nueva York y Connecticut

MÁS DEL 54%

de los trabajadores que se encuestaron NO HABLABAN INGLÉS.

Los propietarios y gerentes del establo lechero deben tomar en cuenta que cada trabajador tiene diferente estilo de comunicación. La comunicación debe ser adaptada para satisfacer las diferentes preferencias y necesidades del personal del establo lechero.

Realizar Reuniones Efectivas con el Personal

✓ *El establo realiza regularmente reuniones con el personal.*

Las reuniones con el personal son una forma rápida y fácil de comunicar información importante a los trabajadores al mismo tiempo. Las reuniones con el personal pueden utilizarse para comunicar: cambios, celebrar objetivos o metas alcanzadas, hablar de las áreas para mejorar, entrenar al personal y recibir retroalimentación de los trabajadores. Las reuniones con el personal no deben usarse para comunicar aspectos donde es mejor hacerlo de manera individual, por ejemplo: hablar de los desafíos en el desempeño de un empleado. Para realizar una reunión efectiva con el personal siga estos pasos:

- **Determinar el horario y lugar para las reuniones con el personal.** Cuando determinen la hora, tomen en cuenta factores como el número de empleados, horario/turnos del empleado y qué tan frecuente se necesita una comunicación con todo el personal. Hay que asegurarse de programarlas con la frecuencia exacta pero no con tanta frecuencia para que cada reunión tenga un propósito y no sea una pérdida de tiempo. Como mejor práctica, las reuniones del personal deben realizarse por lo menos cada trimestre (tres meses). Algunos establos quizá prefieran hacer las reuniones cada semana o cada mes si es que se necesitan más frecuentemente. Cuando escoja el lugar de la reunión trate de utilizar un área común y donde no haya muchas distracciones como el área de descanso. La fecha, lugar y hora de las reuniones del personal deben comunicarse a los empleados con tiempo para garantizar la asistencia de la mayoría.
- **Crear una agenda.** Cada reunión debe tener una agenda que señala los temas a tratar. Algunos temas comunes para las reuniones con el personal son: actualizaciones de los objetivos, cambios en los procesos, reconocimiento de logros y tiempo para la retroalimentación de los empleados.

¹⁰Durst, P., et. al. 2018. Evaluación realizada por Empleados de Empleados Gerenciales en Establos Lecheros en los Estados Unidos. Universidad Estatal de Michigan.



- **Realizar la reunión.** Una persona debe estar a cargo de llevar la reunión, garantizar que todos los puntos de la agenda se traten, tomar notas, asegurar que las reuniones no se desvíen del tema y terminen a la hora señalada.
- **Dar seguimiento a las medidas de acción.** Una vez que la reunión termina, se revisan las notas de la reunión y se establece el plan para realizar las medidas de acción.

Entrenamiento y Desarrollo Profesional del Empleado

✓ *Los empleados están adecuadamente entrenados para realizar sus tareas.*

Sin importar el tamaño de la operación lechera, el entrenamiento y desarrollo contribuyen a una estrategia de comunicación efectiva. El entrenamiento permite a los trabajadores de las operaciones lecheras la oportunidad de aumentar su conocimiento y habilidad que, a la larga, los hace miembros valiosos para la operación. Cuando a los empleados se les brindan oportunidades para ampliar su conocimiento y aumentan el nivel de sus habilidades, están más comprometidos y son más productivos. Los programas de desarrollo y entrenamiento también permiten al establo lechero contratar empleados de nivel básico y entrenarlos para las tareas en las que los necesitan -en lugar de tratar de encontrar a trabajadores que ya tienen las habilidades y experiencia que

necesitan, lo cual puede ser un poquito complicado en comunidades con mano de obra limitada. En resumidas cuentas, el entrenamiento y desarrollo de los trabajadores es bueno para las compañías y ayuda a las lecherías a permanecer competitivas mientras enfrentan la escasez de trabajadores calificados y con experiencia.

Aunque el entrenamiento y desarrollo del empleado puede ser un proceso formal y costoso, hay maneras de entrenar y desarrollar al personal utilizando recursos limitados.

- **Entrenamiento en el Trabajo (“OJT” por sus siglas en inglés).** El entrenamiento en el trabajo consiste exactamente cómo se oye – el entrenamiento se cumple mientras se trabaja en la tarea. Los gerentes y compañeros de trabajo son los designados para ser instructores y entrenar al trabajador en el conocimiento, habilidades y tareas necesarias para cumplir los requerimientos de la posición. El empleado entrenado aprende a realizar la tarea bajo la dirección de un empleado con más experiencia o habilidad. Aunque el entrenamiento OJT se realiza en el trabajo, debe tener aun propósitos y objetivos claros de entrenamiento para que los entrenadores y aprendices estén en sintonía.
- **Observación del Trabajo.** La observación del trabajo es similar al entrenamiento en el

trabajo (OJT) es decir, el entrenamiento se hace en el trabajo. Sin embargo, a diferencia del entrenamiento OJT en donde el empleado es el que realiza el trabajo, la observación del trabajo significa seguir y observar a otro empleado sin tener que realizar la tarea. La observación del trabajo es una estupenda manera para que los trabajadores del establo lechero aprendan acerca de otras funciones que hay en el establo, brindándoles una mejor idea de cómo su trabajo afecta a otras funciones del establo lechero.

- **Entrenamiento Cruzado.** El entrenamiento cruzado ocurre cuando los trabajadores son entrenados como apoyo en otras posiciones del establo lechero. Aunque el entrenamiento cruzado permite a los trabajadores ampliar sus habilidades, los empleados entrenados en otras áreas, pueden ser asignados a diferentes posiciones conforme las necesidades de las operaciones lecheras cambian.
- **Rotación de Tareas.** La rotación de tareas es un tipo de desarrollo que permite a los trabajadores experimentar varias tareas del establo lechero. Ellos pasan de una tarea a otra para aprender las tareas y ver como cada posición agrega valor al establo. Igual que el entrenamiento cruzado, los empleados en la rotación de tareas tienen las habilidades necesarias para ocupar otras áreas del establo lechero conforme las necesidades de este cambian.

Los ejemplos anteriores se enfocan en las formas para entrenar y desarrollar empleados con recursos limitados. Sin embargo, hay otras opciones disponibles como programas de entrenamiento formal, oportunidades educativas y aprendizaje de sistemas de manejo. Para más información en las opciones de entrenamiento y desarrollo consulte la sección de referencias de este capítulo. Al decidir los métodos para el entrenamiento y desarrollo, los propietarios y gerentes del establo lechero deben considerar las necesidades de la operación lechera y las necesidades de cada individuo. Sin importar cuales métodos de entrenamiento se utilicen, el entrenamiento debe ser documentado y archivado

en el expediente del empleado. El documento de las Plantillas de Recursos Humanos de FARM en línea, tienen una plantilla para el registro individual de entrenamiento.

Conclusión

Comunicarse efectivamente como empleador es el primer paso en establecer confianza y expectativas para los empleados. Cuando decidan los métodos de comunicación, los propietarios de la operación lechera deben tomar en consideración la cultura y operaciones de su establo lechero. Además, los propietarios y gerentes del establo lechero deben poner mucha atención en las barreras de comunicación y tomar medidas proactivas para superarlas.

Referencias

- 4 Razones que Usted Necesita para Adoptar la Transparencia en el Lugar de Trabajo. <https://www.entrepreneur.com/article/245461>
- 7 Consejos para Hacer más Efectivas sus Reuniones con el Personal. <https://clearhrconsulting.com/blog/retention/7-tips-to-make-your-staff-meetings-more-effective/>
- Manual de Guía de Desarrollo del Establo Lechero. <https://dairy.unl.edu/every-dairy-needs-employee-handbook>
- Diferentes Formas que un Gerente Puede Comunicarse con los Empleados. <http://smallbusiness.chron.com/different-ways-manager-can-communicate-employees-18169.html>
- Instrumentos de Desarrollo de los Empleados. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/developingemployees.aspx>
- SHRM Desarrollando Empleados. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/developingemployees.aspx>
- SHRM Manual de Cómo Desarrollar un Empleado. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/pages/developemployeehandbook.aspx>
- SHRM Los Principales 10 Errores para Evitar en los Manuales de Empleados. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/legal-and-compliance/employment-law/pages/employee-handbook-mistakes.aspx>



04

Manejo de Desempeño del Empleado

LISTA DE CONTROL

- ✓ Los gerentes y supervisores establecen regularmente expectativas para los trabajadores.
- ✓ El establo lechero realiza, de manera regular, evaluaciones formales de desempeño por lo menos una vez al año.
- ✓ Por lo regular, los gerentes y supervisores proporcionan una retroalimentación informal para que los trabajadores puedan mejorar con el tiempo.
- ✓ El establo lechero utiliza un proceso de disciplina progresiva.
- ✓ El establo documenta correctamente todos los asesoramientos y advertencias cuando manejan problemas de desempeño, comportamiento inaceptable o conflicto.
- ✓ Los gerentes y supervisores están entrenados para manejar el conflicto en el lugar de trabajo.
- ✓ Los propietarios y gerentes están entrenados en los signos de advertencia del abuso de sustancias en el lugar de trabajo.

Este capítulo revisa el manejo efectivo y objetivo de desempeño del empleado e incluye:

- Establecer expectativas para los empleados
- Administrar las evaluaciones de desempeño y tendencias actuales
- Administrar la disciplina progresiva
- Resolver conflictos en el lugar de trabajo
- Manejo de los empleados con problemas de abuso de sustancias

El manejo efectivo y objetivo de desempeño del empleado es fundamental. El desempeño individual está directamente relacionado con el desempeño general del establo lechero. Los retos del desempeño individual pueden acarrear los siguientes problemas:

- Reducción de la productividad
- Aumento de la frustración
- Desánimo del empleado
- Reducción de las ganancias
- Aumento de accidentes/lesiones en el lugar de trabajo
- Impacto negativo en la reputación, imagen y modelo

Como el desempeño individual está ligado a muchos aspectos de la operación general del establo lechero, es importante que se implemente un proceso formal de manejo de desempeño. El término “manejo de desempeño” es el proceso de manejar a los trabajadores del establo lechero al proporcionarles metas y objetivos para establecer las expectativas de un desempeño efectivo. Establecer una estrategia del manejo de desempeño:

- Brinda metas y objetivos a los trabajadores.
- Proporciona formas para comunicarse abiertamente con el personal del establo lechero.
- Garantiza que los empleados alcancen los estándares de desempeño.
- Establece un proceso para ayudar a que el empleado mejore el desempeño y se responsabilice.

Los problemas de desempeño deben siempre controlarse lo más pronto posible. Por lo general, cuando los problemas de desempeño se ignoran, el problema no desaparece. De hecho, no resolver a tiempo los desafíos del desempeño solo conlleva a tener mayores problemas. Este capítulo habla de las diferentes herramientas y procesos del manejo del desempeño que pueden utilizarse para garantizar que los problemas se controlan a tiempo y de manera consistente para reducir las dificultades en las operaciones lecheras.



Establecer Expectativas

- ✓ *Los gerentes y supervisores establecen regularmente expectativas para los trabajadores.*

Una base fundamental para manejar el desempeño del empleado es estableciendo expectativas. Como lo mencionamos en capítulos anteriores, las descripciones de trabajo, el manual de empleado y las reuniones del personal son métodos para establecer expectativas. Sin embargo, las expectativas pueden también establecerse en conversaciones individuales informales con los empleados. Los propietarios y gerentes del establo lechero no deben esperarse hasta que surjan problemas de desempeño para establecer las expectativas. En lugar de ello, las expectativas deben ser comunicadas a los empleados regularmente. Se deben establecer las expectativas cuando haya: cambios en los reglamentos del lugar de trabajo, cambios de horario, cambios en los parámetros de

desempeño y cualquier otro cambio que afecte los deberes del empleado.

Aún, cuando las expectativas se establecen de forma verbal los gerentes deben documentar las conversaciones y expectativas.

Evaluaciones Formales de Desempeño

- ✓ *El establo lechero realiza, de manera regular, evaluaciones formales de desempeño por lo menos una vez al año.*
- ✓ *Por lo regular, los gerentes y supervisores proporcionan una retroalimentación informal para que los trabajadores puedan mejorar con el tiempo.*

Las evaluaciones de desempeño (también llamadas revisiones de desempeño y valoraciones de desempeño) son una herramienta del manejo individual de desempeño donde el empleado es evaluado regularmente. El periodo más común para la evaluación de desempeño es el anual, en la fecha en que cumple el empleado su aniversario (fecha original de contratación); sin embargo, algunas compañías pueden preferir realizar las evaluaciones más frecuentemente o durante una época específica del año. Aunque la retroalimentación informal debe proporcionarse diariamente, las evaluaciones del desempeño formalizan la retroalimentación y cubren un tiempo más largo. Por ejemplo, las evaluaciones anuales deben cubrir el desempeño del empleado por el año entero, no solamente el desempeño más reciente.

Las evaluaciones de desempeño deben cubrir las fortalezas del empleado y las áreas donde pueden mejorar. La evaluación debe planear el mejoramiento futuro e incluir una lista de objetivos a cumplir antes de la siguiente evaluación. El gerente o supervisor que realiza la evaluación debe proporcionar una retroalimentación precisa y debe poder administrar las evaluaciones de desempeño de manera consistente y justa, aun si el empleado es un miembro de familia, amigo de la familia o empleado de hace mucho tiempo.

Ser justo, preciso y consistente es fundamental para los procesos de evaluación de desempeño. Si el establo lechero tiene una política de cuándo y qué tan frecuente las evaluaciones de desempeño están programadas, los gerentes deben apegarse a esta programación. Las evaluaciones de desempeño deben también ser un fiel reflejo del desempeño del empleado. No debe ser calificado cada empleado con “Supera las Expectativas”. De hecho, muchos trabajadores probablemente caen en la categoría “Cumple con las expectativas”, lo cual indica que ellos están cumpliendo con los requerimientos, pero todavía queda espacio para crecer y mejorar.

Existen diferentes formatos y escalas de calificaciones que pueden utilizarse para las evaluaciones de desempeño. En la página 44 mostramos ejemplos, junto con las ventajas y desventajas.

Para opciones adicionales de la evaluación de desempeño, consulte la sección de referencias de este capítulo. El método y el formato utilizados deben reflejar la cultura del establo lechero y ofrecer información valiosa de la retroalimentación recíproca entre el gerente o supervisor y los trabajadores del establo lechero asignados a ellos.

Una evaluación exitosa del desempeño es:

- Realizada de manera periódica
- Realizada de manera objetiva, justa y consistente
- Utilizada como una herramienta para establecer las expectativas y mejorar el desempeño
- Utilizada como un método formal de retroalimentación individual entre un trabajador del establo y su supervisor
- Utilizada como una documentación formal de problemas en el desempeño, áreas de oportunidad y fortalezas

Al igual que con cualquier otra documentación de R.R.H.H., las evaluaciones realizadas deben archivarse en el expediente del empleado.

AUTOEVALUACIÓN

Las revisiones de la autoevaluación utilizan una retroalimentación del empleado como punto de partida. El empleado primero evalúa su propio desempeño basado en los criterios establecidos. El gerente posteriormente utiliza esta retroalimentación cuando desarrolla su evaluación.

Ventajas: Permite al empleado estar más involucrado en el proceso de la evaluación.

Desventajas: Puede que el empleado no sea objetivo cuando evalúa su propio desempeño.

ESCALAS DE CALIFICACIÓN

Las escalas de calificación son el tipo más común de los métodos de evaluación de desempeño. Una escala de calificación numérica o alfabética se establece y el empleado es calificado en una lista de características y conductas.

Ventajas: Simple y fácil de administrar.

Desventajas: El empleado y los gerentes quizá no entiendan la escala de calificación o bien, la escala de calificación a la mejor no se aplica de manera consistente.

RETROALIMENTACIÓN 360

Una evaluación de desempeño 360 reúne la retroalimentación de muchas personas que trabajan con la persona a la que se le está haciendo la evaluación. Esto podría incluir al empleado mismo, gerente, supervisor, compañeros de trabajo y proveedores.

Ventajas: Cuenta no solamente la manera como interactúa con su gerente sino también como interactúa con otras personas en el estable.

Desventajas: Puede consumir mucho tiempo y ser costoso.

Tendencias en las Evaluaciones de Desempeño

Recientemente, ha habido una tendencia a alejarse de las evaluaciones formales de desempeño anuales para reunirse con los empleados con mayor frecuencia, pero con un proceso más informal. Algunas compañías exhortan a sus empleados y supervisores a reunirse tres o cuatro veces al año y utilizar estas reuniones para proporcionar retroalimentación de desempeño con mayor frecuencia y enfocarse en el individuo o en el progreso de las metas del equipo.

Los beneficios e inconvenientes de

EVALUACIONES DE DESEMPEÑO MÁS FRECUENTES Y MENOS FORMALES:

Beneficios: Retroalimentaciones más frecuentes les da mayor responsabilidad a los empleados y es probable que se sientan más relajados, lo cual permite que la conversación se concentre más en el futuro con un énfasis en el desarrollo y crecimiento del empleado a diferencia de solo observar el desempeño de una tarea o trabajo.

Inconvenientes: Una conversación menos formal puede perder el significado si en la conversación no se especifican claramente los objetivos. Además, programar más conversaciones durante todo el año, requiere una supervisión administrativa para asegurar que la frecuencia de las conversaciones sea consistente para todos los empleados.

Los beneficios e inconvenientes de

EVALUACIONES DE DESEMPEÑO ANUALES / SEMIANUALES:

Beneficios: Participar con empleados una o dos veces al año para hablar del desempeño pueden crear un periodo razonable donde los empleados y supervisores saben que van a participar en las evaluaciones de desempeño. Si los incrementos del salario están ligados a las evaluaciones de desempeño, los empleados aprecian que se les avise cuándo se realizará la retroalimentación formal y de qué manera está vinculada al aumento de salario o bonos.

Inconvenientes: Las evaluaciones menos frecuentes, más formales pueden dar lugar a conversaciones unilaterales en donde el supervisor habla y evalúa la mayor parte del tiempo a diferencia de una plática de mayor colaboración. Además, si el salario está ligado a la evaluación, el empleado estará más concentrado en el aumento y puede no prestar atención en mensajes claros acerca de su desempeño.

Sin importar la frecuencia de las conversaciones acerca del desempeño, **es importante que se guarde toda la conversación por escrito y se comparta con el empleado para que la firme.** Además, los empleados deben terminar las reuniones de las evaluaciones de desempeño con un entendimiento claro de haber cumplido, no cumplido o superado las expectativas de desempeño.

Retroalimentación Informal de Desempeño

Además de las evaluaciones formales de desempeño, es bueno proporcionar retroalimentaciones regulares o informales. Algunos estudios muestran que reconocer un buen trabajo es el factor número uno que los gerentes pueden ofrecer a sus empleados para inspirarlos a que realicen un estupendo trabajo.¹¹ Una opción es programar reuniones individuales de supervisión. Estas pueden ser una manera efectiva para establecer conversaciones continuas y para compartir retroalimentación. Algunos supervisores hacen reuniones cada semana o cada mes.; la frecuencia correcta depende de las necesidades de desempeño del empleado. Una programación establecida con anticipación ayuda a los supervisores y empleados a estar preparados. Temas probables de qué hablar pudieran ser: retroalimentación de desempeño del trabajo, objetivos de entrenamiento, preguntas del empleado y proporcionar las actualizaciones de las medidas de acción expuestas en reuniones de supervisión anteriores.

Algunos estudios muestran que

RECONOCER UN BUEN TRABAJO ES EL FACTOR NÚMERO UNO QUE LOS GERENTES PUEDEN OFRECER A SUS EMPLEADOS PARA INSPIRARLOS A QUE REALICEN UN ESTUPENDO TRABAJO.

A diario, los supervisores deben también proporcionar retroalimentación informal. Esto puede consistir en: simples elogios u ofrecer sugerencias concretas para mejorar. Cualquier tipo de retroalimentación debe ser específica, explicando el qué y el porqué. También debe ser oportuno, realizarse después de observar el comportamiento o conducta.

Disciplina Progresiva

- ✓ *El establo lechero utiliza un proceso de disciplina progresiva.*
- ✓ *El establo documenta correctamente todos los asesoramientos y advertencias cuando manejan problemas de desempeño, comportamiento inaceptable o conflicto.*

La disciplina progresiva es un proceso para tratar problemas de desempeño y otras conductas inaceptables en el lugar de trabajo. Las medidas en el proceso de disciplina se van haciendo más severas después de cada incidente, o, en caso de que el empleado no mejore cuando se le da la oportunidad para hacerlo. Los siguientes puntos son utilizados para describir las medidas en el proceso de la disciplina progresiva: reporte, acción correctiva, asesoramiento y advertencias.

El proceso de la disciplina progresiva es una herramienta muy valiosa de R.R.H.H., creada para documentar los problemas, establecer expectativas y hacer a los empleados responsables de sus acciones. Los siguientes puntos reflejan las etapas en el proceso de la disciplina progresiva:

- **Advertencia verbal:** Una advertencia verbal es una conversación de asesoramiento con el empleado acerca de un problema en el desempeño, conducta inaceptable o violación a una política. Aunque es una conversación verbal, es una buena práctica documentar la conversación que se tuvo y de lo qué trató.
- **Advertencia escrita:** Una advertencia escrita es la siguiente medida en el proceso de disciplina progresiva cuando un empleado no ha mejorado o ha seguido con una conducta inaceptable después de una advertencia verbal. Las advertencias escritas deben ser documentadas formalmente e incluir el historial, información actual, impacto en las operaciones lecheras, expectativas para seguir adelante y consecuencias si no hay mejoras. La advertencia escrita debe ser firmada por el empleado y el gerente.
- **Advertencia final:** Una advertencia final debe ser escrita cuando las advertencias verbal y escrita no han tenido resultado para mejorar

o corregir el desempeño del empleado. Igual que con la advertencia escrita, la advertencia final debe ser formalmente documentada e incluir el historial, información actual, impacto en la operación lechera, expectativas para seguir adelante y la consecuencia inmediata del despido si el empleado no ha mejorado.

- **Suspensiones:** Las suspensiones deben utilizarse junto con la advertencia escrita y formalmente documentadas para incluir el mismo tipo de información que en las advertencias escrita y final. Las suspensiones son más graves que las advertencias escritas ya que como consecuencia sacan al empleado de su trabajo. Las suspensiones pueden ser pagadas o no; sin embargo, la consecuencia tiene más impacto si la suspensión no se paga, ya que el empleado se queda sin recibir dinero durante ese tiempo. Los propietarios y gerentes deben tener en mente que cuando se suspenden empleados (que se les paga un salario fijo), el empleado debe ser suspendido por una semana completa para que la suspensión no se le pague. Por lo tanto, se recomienda que la suspensión de un empleado, que se le paga un salario fijo, tenga una duración de una semana.
- **Despido:** Cuando el proceso de disciplina progresiva no tiene efecto en la mejora o corrección, el despido es la única opción. En caso de que se considere el despido todas las medidas de la disciplina progresiva anteriores, los detalles del incidente final u otra información relevante que se encuentra en el expediente del empleado deben ser revisados por el representante de R.R.H.H., o consejero legal antes de proceder al despido.

Es muy importante mantener todos los registros de una disciplina progresiva porque al hacerlo el establo lechero se protege de alguna responsabilidad legal de demandas asociadas con el empleo como: acoso, favoritismo, discriminación, etc. Los registros de la Disciplina Progresiva pueden también ayudar a impugnar cualquier demanda de desempleo que se presente, lo que ayuda a mantener bajos los impuestos de desempleo. Por último, los registros de la disciplina progresiva crean un registro formal de problemas o asuntos que pueden utilizarse para monitorear, controlar y mejorar el desempeño. Los

documentos de Plantillas de Recursos Humanos de FARM que se encuentran en línea tienen un formulario de disciplina progresiva.

Otra herramienta de la disciplina progresiva es el Plan para Mejorar el Desempeño (PIP por sus siglas en inglés). Un PIP es adecuado en situaciones donde el desempeño de un trabajador del establo lechero ha disminuido recientemente, por lo que la intención es ayudarlo con entrenamiento adicional, desarrollo y asesoramiento para que alcance los niveles de desempeño aceptables. Y como en el caso de la disciplina progresiva, PIP debe ser apropiadamente documentado y guardado en el archivo del empleado.

La disciplina progresiva debe ser aplicada tan pronto como sea posible para prevenir que el problema empeore, afectando a otras áreas del establo lechero o entorpeciendo las operaciones.

Los propietarios o gerentes deben ser justos, objetivos y profesionales. Ellos deben investigar por completo el problema antes de seguir con la disciplina progresiva. Se le debe dar oportunidad al empleado para responder, decir el lado de su historia y agregar notas a la documentación si ellos lo desean.

No todas las infracciones o violaciones merecen seguir todo el proceso de disciplina progresiva. En casos de mala conducta o negligencia, pueden omitirse algunos o todos los pasos del proceso de la disciplina progresiva. En estas situaciones, lo mejor es pedir consejo a un representante de Recursos Humanos o consejero legal.

El proceso de disciplina progresiva debe incluirse en el Manual de Empleado y seguirlo consistentemente en el establo lechero para todos los empleados con problemas similares. Por ejemplo, si a un empleado se le da una advertencia escrita por llegar tarde sin avisar, todos los demás empleados deben recibir una advertencia escrita si cometen la misma falta. No administrar la disciplina progresiva de manera consistente, pudiera dar como resultado demandas legales por favoritismo, trato injusto y discriminación.

¹¹Stuart, D. & Nordstrom, T. 2018. 10 Estadísticas Alarmantes en el Lugar de Trabajo que Usted Necesita Saber. <https://www.forbes.com/sites/davidsturt/2018/03/08/10-shocking-workplace-stats-you-need-to-know/#2fb478c7f3af>

Tener Conversaciones Difíciles con los Empleados

Al manejar el desempeño del empleado, es importante comunicarse claramente y con frecuencia. Inevitablemente, esto da lugar a conversaciones incómodas y difíciles con los empleados. Sin embargo, evitar las conversaciones difíciles puede realmente provocar más conflicto por lo que deben enfrentarse de manera directa y oportuna.

Cuando se presenten conversaciones difíciles, los propietarios y gerentes deben permanecer tranquilos, profesionales y ser lo más objetivos que puedan. Los propietarios y gerentes del establo lechero deben planear anticipadamente los temas que se van a tocar y la manera de cómo serán comunicados. Cuando sea posible, diga buenas noticias junto con las malas noticias. Dígales a los empleados lo que están haciendo bien y las áreas donde pueden mejorar. Para garantizar el éxito en esta sensible área y por cuestiones confidenciales, los supervisores deben estar apropiadamente entrenados. Todas las comunicaciones y documentación relacionadas con el desempeño son consideradas confidenciales y deben solamente compartirse con otros supervisores o gerentes dentro de la línea de autoridad del empleado.

Como en cualquier otro tipo de comunicación con el empleado, al comunicar la información relacionada con el desempeño a los empleados, deben considerarse las barreras del idioma y debe haber un traductor disponible en caso necesario. Debido a la sensibilidad de este tipo de conversaciones, un traductor apropiado sería un supervisor o gerente que habla el idioma del empleado. Nunca deben usarse otros empleados como traductores en conversaciones relacionadas con el desempeño. En caso necesario los establos también pueden contratar los servicios de traducción de un tercer partido para ayudar en caso de que no se tenga disponible un traductor.

Comunicando el Despido

Si seguir los pasos de la disciplina progresiva no da lugar a mejoras, o, si la conducta es lo

suficientemente grave, los propietarios y gerentes del establo quizá necesiten despedir al empleado. Cuando se toma la decisión del despido, los propietarios y gerentes del establo deben primero revisar el expediente del empleado, revisar las políticas correspondientes de la compañía y ver la manera de cómo se han manejado situaciones similares en el pasado antes de proceder. Además, las características protegidas como género, raza, estado civil, embarazo, discapacidad, etc., no pueden ser razones de despido. En la mayoría de los casos, los propietarios y gerentes deben consultar a un profesional de R.R.H.H., o a un abogado antes de realizar el despido.

Los despidos se deben comunicar de manera rápida y con profesionalismo. Al comunicar el despido, el empleado debe ser llevado a un área privada para evitar la pena y la interrupción de las operaciones. Deben asistir por lo menos dos representantes de la compañía -uno para comunicar el despido y el otro para servir de testigo. Ejemplos de personas que deben asistir son: propietarios, gerentes, supervisores y representantes de R.R.H.H.

Cuando se comunican los despidos, los propietarios y gerentes deben ser honestos, específicos y directos. Las reuniones de los despidos deben manejarse profesionalmente; pero los propietarios y gerentes no deben disculparse o tratar de suavizar el mensaje. Ellos deben, sin embargo, tratar de tranquilizar la situación y evitar alegatos para asegurar que el despido se maneje de manera tranquila sin amenazar la seguridad y el bienestar. Además, al proporcionar la razón del despido, ya sea por un mal desempeño, mala asistencia o conducta indeseada, los individuos encargados de comunicar el despido deben planear con anticipación los temas de los que se hablará en la reunión del despido. Los propietarios y gerentes del establo lechero deben considerar los siguientes puntos:

- ¿El empleado tiene alguna pertenencia de la compañía que necesita regresar (ej., llaves, gafete, uniformes, vehículo de la compañía, etc.)?

- ¿Tiene el trabajador alguna pertenencia personal en su estación de trabajo, área de descanso o cualquier otro lugar que es propiedad de la compañía (por ejemplo, herramientas personales, comida, etc.)?
- ¿Cómo regresa por lo regular el empleado a su casa después del trabajo? Si el trabajador maneja su propio vehículo, el despido puede realizarse a cualquier hora. Si el trabajador viene con alguien, quizá se deba comunicar el despido después de terminar el turno de trabajo.
- ¿El estado en donde trabaja el empleado tiene requerimientos de finiquito?, (algunos estados exigen un pago final inmediatamente después de que ocurre el despido).

Una vez que se ha comunicado el despido, el empleado será escoltado fuera del sitio de trabajo por el propietario o gerente. No se les debe permitir entrar a su sitio de trabajo o a ninguna otra área del establo lechero sin que esté presente alguien que lo acompañe. Si se comunica el despido del empleado a los otros miembros del equipo lo mejor será hacerlo de una manera profesional y breve sin revelar detalles para evitar alguna demanda legal. Simplemente con decir “María ya no trabaja con esta compañía así es que necesitamos platicar como el departamento será cubierto hasta contratar a su reemplazo”, es por lo regular suficiente.

Cuando realice las reuniones de despido los propietarios y gerentes no deben perder el “lado humano” del despido y tratar de estar tranquilos, ser directos, precisos, respetuosos y profesionales para permitir que el empleado mantenga su dignidad.

Resolver Conflictos en el Lugar de Trabajo

✓ *Los gerentes y supervisores están entrenados para manejar el conflicto en el lugar de trabajo.*

El conflicto en el lugar de trabajo es inevitable. El conflicto puede ocurrir cuando hay diferencias de opinión, desacuerdo en las prioridades y diferencias culturales. Pueden también causar conflicto los

cambios en el lugar de trabajo o un aumento de estrés en el trabajo. Sin importar la causa, el conflicto en el lugar de trabajo puede ser un problema. Puede dar lugar a problemas de desempeño, desánimo y poco compromiso del empleado, lo cual a fin de cuentas impacta negativamente a operaciones eficientes y a la rentabilidad.

Debido a que el conflicto puede afectar varios aspectos de las operaciones lecheras, es esencial que el conflicto se resuelva rápidamente. Habrá veces en que los empleados puedan resolver el conflicto entre ellos. Sin embargo, habrá veces que el gerente o supervisor debe intervenir y ayudar para resolver este tipo de problemas. Cuando se está mediando un conflicto entre empleados, los propietarios o gerentes de la operación lechera deben permanecer imparciales y objetivos y exhortar a los empleados a comprometerse en encontrar una solución.

Los siguientes pasos pueden utilizarse para resolver conflictos en el sitio de trabajo:

1. Planear la reunión en un lugar neutral y establecer reglas básicas. Pedir a todos los participantes tratarse con respeto y hacer un esfuerzo para escuchar y entender el punto de vista de la otra persona. Proporcionar un resumen de los problemas que se van a tratar y decirles de que manera el conflicto está impactando negativamente al lugar de trabajo.
2. Pedir a cada empleado que exprese sus preocupaciones y describa el conflicto de una manera respetuosa y productiva.
3. Después de escuchar las declaraciones, resumir de lo que se habló y reconocer la necesidad de encontrar una solución.
4. Aportar soluciones. Animar a todos los empleados involucrados a sugerir soluciones que resuelvan los problemas.
5. Garantizar que todas las partes estén de acuerdo en las soluciones y en los siguientes pasos.
6. Terminar la reunión pidiendo a los participantes para que se comprometan a trabajar y resolver el conflicto.

Aun cuando los pasos arriba mencionados sean seguidos, algunos conflictos no podrán resolverse. Un conflicto continuo puede requerir un proceso de disciplina progresiva para documentar los problemas.

Asimismo, hay pasos proactivos que pueden ser tomados para reducir los impactos negativos del conflicto antes de que el conflicto ocurra. Algunos ejemplos son:

- Realizar entrenamientos regulares de conflictos y civismo en el lugar de trabajo.
- Crear una cultura en el lugar de trabajo basada en tratar a todos los individuos con respeto y dignidad (para más información consultar el capítulo Establecer la Identidad y Cultura del Establo Lechero).
- Mantener abiertas las líneas de comunicación en todos los niveles del establo lechero.

Manejo de Empleados con Problemas de Abuso de Sustancias

✓ *Los propietarios y gerentes están entrenados en los signos de advertencia del abuso de sustancias en el lugar de trabajo.*

Como empleadores, los propietarios y gerentes de los establos lecheros pueden enfrentar problemas de abuso de sustancias en el lugar de trabajo. Los trabajadores con problemas de abuso de sustancias representan un reto único para los propietarios y gerentes que aparte de controlar el desempeño enfrentan al mismo tiempo una posible discapacidad. Ya que el abuso de sustancias en el lugar de trabajo resulta en índices más altos de ausentismo, reduce el desempeño en el trabajo e incrementa los riesgos de seguridad; las operaciones lecheras deben saber cómo enfrentar de manera efectiva a los empleados con problemas de abuso de sustancias. Los empleados que abusan de medicamentos recetados tienen de dos a cinco veces más probabilidades de: faltar al trabajo injustificadamente, llegar tarde al trabajo, sufrir lesiones o comportarse agresivamente en el trabajo, presentar demandas por accidentes en el trabajo y renunciar o ser despedidos al año de empleo.¹² El primer paso es crear una política de

LOS EMPLEADOS QUE ABUSAN DE MEDICAMENTOS RECETADOS TIENEN

2-5 VECES

más probabilidades de: faltar al trabajo injustificadamente, llegar tarde al trabajo, sufrir lesiones, tener un comportamiento agresivo en el trabajo, presentar demandas por accidentes en el trabajo y renunciar o ser despedidos al año de empleo.

Uso de Drogas y Alcohol que esté publicada en el Manual de Empleado. Aunque un establo lechero no puede vigilar las actividades fuera del trabajo del empleado, sí puede establecer definitivamente una política libre de drogas en el sitio de trabajo la cual establece cero tolerancia a: uso de drogas en el trabajo, posesión de drogas en el trabajo o estar intoxicado (por drogas o alcohol) en el trabajo. Como segundo paso, los gerentes y supervisores deben ser entrenados en los signos de advertencia del abuso de sustancias. Ejemplos de signos de advertencia incluyen:

- Aumento de faltas en el trabajo
- Abandonar con frecuencia su sitio de trabajo
- Aumento de accidentes o lesiones
- Aumento de daños a la propiedad del empleador
- Signos físicos como hablar de manera confusa, pupilas dilatadas, equilibrio inestable, etc.

Si un gerente de establo o propietario sospecha de un problema de abuso de sustancias, deben proceder con cautela ya que puede haber otra razón de su comportamiento, como es por ejemplo una condición de salud. Cuando se sospecha del abuso de sustancias, cualquier conversación con el empleado debe estar relacionada al trabajo y ligada a un desempeño en específico o política de asistencia. Algunos ejemplos de maneras correctas e incorrectas de comenzar este tipo de conversaciones son:

EN LUGAR DE ESTO...	DECIR ESTO.
Pensamos que quizá usted tiene un problema de alcohol.	Últimamente, usted ha faltado mucho al trabajo y no ha reportado las ausencias correctamente como lo señala nuestra política de asistencia. ¿Sucede algo en lo que podamos ayudarle?
Escuchamos un rumor de que usted está utilizando drogas ilegales.	Últimamente, usted no ha sido el de siempre y está dando lugar a problemas de desempeño. ¿Me puede explicar por qué ha bajado su desempeño?
Sus ojos están enrojecidos y huele a alcohol ¿Ha estado bebiendo?	Tenemos una política de apariencia que exige que los empleados lleguen a trabajar apropiadamente arreglados. Nosotros esperamos que usted siga esa política, ¿Usted piensa que no puede obedecer esa política?

Muchas personas con problemas de abuso de sustancias no admitirán que tienen un problema. Sin embargo, si el propietario o gerente de la operación lechera tiene una sospecha razonable de que un empleado está bajo la influencia durante horas de trabajo, ellos tienen la obligación de hacerles un examen de drogas por sospecha razonable o bien, de sacarlos del sitio de trabajo hasta que tengan permiso de un doctor para regresar a trabajar.

Para realizar un examen de drogas por sospecha razonable, por lo menos dos representantes de la compañía como el gerente, supervisor, propietario o representante de R.R.H.H., deben observar específicamente, indicadores físicos relacionados a la apariencia física del empleado, comportamiento o modo de hablar. Las observaciones pueden incluir:

- Olores como por ejemplo oler a alcohol
- Movimientos como tambaleo o desequilibrio
- Signos físicos como pupilas dilatadas, ojos llorosos o cara enrojecida
- Problemas de habla como por ejemplo hablar de manera confusa o rápida
- Emociones como tristeza o fácilmente irritable

Por la seguridad del empleado, cuando le realicen la prueba de drogas por sospecha razonable, el empleado debe ser transportado al sitio de la prueba de drogas por el supervisor o gerente. Si los resultados salen positivos, deberá administrarse la disciplina progresiva como lo señala la política del sitio de trabajo libre de drogas.

Conclusión

El manejo del desempeño es un componente esencial de cualquier programa de R.R.H.H., sin importar el tamaño o estructura de la operación lechera. Ya que el manejo del desempeño afecta diferentes aspectos de una compañía, los problemas de desempeño se tienen que resolver tan pronto como sea posible y de la manera más justa y consistente que se pueda. Resolver los problemas oportunamente garantiza que se resuelvan antes de que se conviertan en problemas más grandes. Enfrentar con prontitud los problemas del empleado también garantiza que los trabajadores del establecimiento lechero tengan claros los estándares y objetivos del desempeño para que cumplan con las expectativas, y en última instancia, desempeñen sus obligaciones para maximizar el éxito de la operación lechera.

Referencias

Guía del Empleador para el Abuso de Sustancias en el Sitio de Trabajo. <https://www.businessgrouphealth.org/pub/?id=f3151957-2354-d714-5191-c11a80a07294>

Cómo Manejar Conversaciones Difíciles en el Trabajo. <https://hbr.org/2015/01/how-to-handle-difficult-conversations-at-work>

Emplear y Manejar Personas con Adicciones. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/personswithaddictions.aspx>

Métodos de Evaluación del Desempeño y Ejemplos. <http://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/11-2-appraisal-methods/>

SHRM Cómo Resolver el Conflicto en el Lugar de Trabajo. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/070815-conflict-management.aspx>

SHRM Lista de Control de Despido. https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/cms_002039.aspx

UPenn Ofrecer Retroalimentación Informal. <https://www.hr.upenn.edu/PennHR/learn-grow/leadership-development/giving-informal-feedback>

²²Consejo Nacional de Seguridad.2014. Abuso de drogas prescritas: Qué pueden hacer los Empleados. <https://www.nsc.org/Portals/0/Documents/RxDrugOverdoseDocuments/RxKit/EMP-Prescription-Drug-Abuse-What-Employers-Can-Do.pdf>



05

Remuneración y Beneficios

LISTA DE CONTROL

- ✓ Los propietarios y gerentes conocen todas las leyes estatales y federales del pago de salario.
- ✓ El establo lechero guarda la información salarial de todas las posiciones actuales.
- ✓ El establo tiene una estrategia o política para los ajustes del salario anual.
- ✓ El establo lechero utiliza un método para registrar las horas trabajadas que le permite a los empleados y gerentes revisar y aprobar las horas de cada periodo de pago.
- ✓ Los empleados reciben talones de pago que contienen la siguiente información:
 - *Salarios brutos*
 - *Retención de impuestos*
 - *Otras deducciones*
 - *Pago neto*
 - *Información de pago del año a la fecha*
- ✓ El establo lechero guarda en los expedientes, las autorizaciones de todas las deducciones salariales, firmadas por los empleados.
- ✓ El establo ofrece, a los trabajadores, beneficios no monetarios.



Este capítulo resume los siguientes temas de remuneración y beneficios:

- Requisitos federales del Salario y Horas; por ejemplo: tiempo extra, salario mínimo, registro de las horas trabajadas, mantenimiento de registros y publicaciones requeridas.
- Administración del pago, por ejemplo: establecer las fechas de pago, métodos de pago, registro de las horas trabajadas, comprobantes de pago y manejo del pago final.
- Deducciones del pago.
- Ofrecer beneficios como parte del paquete de remuneración total.
- Tipos de beneficios como son: bonos, incentivos, alimentos, vivienda, tiempo libre pagado y beneficios de salud.

La remuneración y beneficios son componentes esenciales de R.R.H.H., que consisten en la manera en que los establos lecheros les pagan a sus empleados y los beneficios que ofrecen. Además, de seguir las leyes estatales y federales, la remuneración y beneficios proporcionados en un establo lechero deben: ser consistentes con la cultura del establo, ayudar para el reclutamiento de personal calificado y con experiencia, mejorar la retención y ser utilizados como una herramienta más en el compromiso del empleado.

Remuneración

- ✓ *Los propietarios y gerentes conocen todas las leyes estatales y federales del pago de salario.*
- ✓ *El establo lechero guarda la información salarial de todas las posiciones actuales.*

La remuneración consiste en los pagos con dinero para los trabajadores del establo lechero a cambio del trabajo que realizan. La División de Horas y Salarios del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (DOL por sus siglas en inglés) rige los asuntos de pago y hace cumplir la Ley de Normas Justas de Trabajo (FLSA por sus siglas en inglés). La ley de Normas Justas de Trabajo (FSLA) es conocida más comúnmente por: las leyes relacionadas con el salario mínimo, pago de tiempo extra, mano de obra de menores de edad y mantenimiento de registros. Aunque este capítulo revisa los temas de salarios y horas a nivel federal, los propietarios y gerentes de los establos lecheros también necesitan saber las leyes en los estados donde operan sus lecherías ya que muchos estados tienen sus propios requisitos relacionados a los siguientes temas. Los establos lecheros deben revisar la Hoja de Información Legal de Recursos Humanos de FARM que se encuentra en la página web: nationaldairyfarm.com. Además, es fundamental un mantenimiento de nóminas correcto, este se cubre en el capítulo de Mantenimiento de Registros de R.R.H.H., contenido en este manual.

Los establos lecheros deben revisar las

HOJAS DE INFORMACIÓN LEGAL DE

Recursos Humanos de FARM que se encuentran en la página web: nationaldairyfarm.com.

Además, es fundamental un MANTENIMIENTO DE NÓMINAS CORRECTO, este se cubre en el capítulo de Mantenimiento de Registros de R.R.H.H., contenido en este manual.

Salario Mínimo

Actualmente el salario mínimo federal es de \$7.25 dólares por hora y representa la tarifa mínima por hora que se les paga a los trabajadores. El salario mínimo está sujeto a cambios en cualquier momento así es que los propietarios y gerentes deben estar actualizados en los cambios de salario mínimo federal; así como también en los cambios del salario mínimo del estado en donde operan sus lecherías. Si el salario mínimo del estado es más alto, entonces el salario mínimo del estado reemplaza al salario mínimo federal. Debido a que el trabajo desempeñado es de naturaleza agrícola, las operaciones lecheras y muchos de los empleados de las operaciones lecheras están exentos de los requerimientos de salario mínimo.

Estableciendo las Tasas de Salario

Además de mantener las leyes del salario mínimo en mente, hay otros factores a considerar cuando se determinen las tasas de salario para los trabajadores:

- **Disponibilidad de Trabajadores.** En una economía donde los índices de desempleo son bajos, o en áreas rurales donde la mano de obra escasea, las tasas de pago necesitan quizá ser más altas para atraer a solicitantes calificados y con experiencia.
- **Salarios Nacionales y Locales.** Hay muchas herramientas en el internet que son gratis que proporcionan información de salario local y nacional para posiciones específicas. Realice un análisis para determinar un salario inicial justo y consistente al revisar la información de salarios en las siguientes páginas web:
 - Oficina de Estadísticas Laborales:
<https://www.bls.gov/bls/blswage.htm>
 - Departamento de Trabajo de los Estados Unidos O*NET: <https://www.onetonline.org/>
- **Encuestas Salariales.** Debido a que las funciones de una operación lechera son únicas y a que un establo lechero podría estar localizado en áreas rurales sin mucha información existente de salarios, puede ser práctico realizar una encuesta salarial para obtener información precisa. Existen varias opciones:
 - Comprar una encuesta salarial a través de una empresa consultora o asociación comercial. Las encuestas salariales pueden ser ordenadas y compradas a través de organizaciones como SHRM's Centro Informativo de Remuneración. SHRM también ofrece un directorio de proveedores de cuentas salariales.
 - Realizar una encuesta salarial. Esta opción puede tomar más tiempo; pero es menos costosa que comprar una encuesta. Los establos lecheros pueden realizar una encuesta salarial informal al hablar con otras operaciones lecheras del área. Por ejemplo, ellos pueden preguntar a otros establos lecheros acerca del salario inicial para una posición de ordeñador o una posición de alimentar a los animales. Establos lecheros vecinos o cercanos quizá duden en compartir información salarial. Puede que estén más dispuestos a participar si la información se recopila y se comparte con todos los participantes. Para más información acerca de encuestas salariales, ver la sección de referencias de este capítulo.
- **Tasas de Salario Actual.** Cuando establezcan las tasas de pago, los propietarios y gerentes de los establos lecheros deben considerar lo que se les paga a otros trabajadores que ocupan la misma posición. Los empleados que ocupan la misma posición con el mismo conocimiento, habilidad y experiencia deben percibir el mismo salario para evitar problemas de demandas por discriminación.
- **Duración, Nivel de Experiencia y Nivel de Desempeño del Trabajador.** Cuando se determinen las tasas de pagos o aumentos de salario para los empleados, la gerencia del establo debe considerar el tiempo, nivel de habilidad y experiencia del trabajador. En general, un empleado con más años de servicio, un alto nivel de habilidad y un alto rendimiento justificaría un salario más alto que el de un empleado más nuevo, con menos experiencia.

Calcular los Incrementos Salariales

- ✓ *El establo tiene una estrategia o política para los ajustes del salario anual.*

El aumento de salario es una parte importante del programa de remuneración del establo lechero y cada año es, con frecuencia, un tema de conflicto entre el establo lechero y sus trabajadores. El aumento de salario debe siempre hacerse de manera justa y equitativa basándose solamente en criterios relacionados al trabajo como son:

- **Costo de Vida.** Cada año el gobierno federal establece un ajuste del porcentaje del costo de vida (COLA por sus siglas en inglés) que refleja la inflación o deflación de la economía. COLA es un primer paso estupendo en determinar los aumentos de salarios cada año. Por ejemplo, si COLA en un año en específico es 2 %, los salarios deben incrementarse al 2 % acorde con el ajuste federal. La información existente y actualizada de COLA se puede encontrar en la siguiente página web: <https://www.ssa.gov/news/cola/>.
- **Años de Servicio.** Para determinar el aumento de salario se debe considerar cuánto tiempo ha trabajado un empleado. Los empleados que tienen más tiempo se les debe dar aumento salarial en proporción con los años de servicio. Por ejemplo, para premiar a los empleados con muchos años de servicio los establos lecheros pueden establecer un aumento porcentual por cada año de servicio (por ej., 1 % de aumento después de un año, 2 % de aumento después de cinco y 10 años).
- **Mérito.** Los aumentos por mérito son determinados de acuerdo con el desempeño individual. Los trabajadores con niveles superiores de desempeño deben recibir aumentos de salario más altos que los trabajadores con niveles promedio o inferiores de desempeño. Los aumentos de salario por mérito se dan por lo general junto con la evaluación formal de desempeño (para más información en las evaluaciones de desempeño consultar el

capítulo Manejo de Desempeño del Empleado). Un ejemplo de la programación del aumento de salario basado en el mérito se encuentra en la tabla que aparece más adelante. Los gerentes de los establos lecheros deben darse cuenta de que la mayoría de su personal estará en la categoría de “desempeño promedio” con solo un pequeño porcentaje de sus trabajadores de alto desempeño los cuales recibirán el aumento porcentual por el mérito superior.

Los salarios deben ser revisados anualmente y ajustarse cuando se necesite. Para facilitar la administración, los establos lecheros deben establecer un calendario para los ajustes salariales para que los aumentos se administren en una programación consistente. La mayoría de los empleadores prefieren hacerlo en base al aniversario apoyándose en el sistema de revisión salarial (basado en el aniversario del empleado o en la fecha de contrato) o bien, una vez al año por el sistema de revisión salarial (por ej., revisar todos los salarios una vez al año en enero).

Comunicación de Cambios de Salario

Los cambios de salario deben ser claramente comunicados a los empleados antes de que suceda el cambio de salario. Aunque una buena práctica es notificar a los empleados del cambio de salario por escrito por lo menos un periodo de pago antes del cambio; algunos estados tienen leyes específicas. Además, algunos estados requieren que los cambios de salario sean comunicados en formularios específicos proporcionados por el estado. Los propietarios y gerentes de los establos lecheros deben tomar en cuenta los requisitos de los cambios de salario en los estados en los cuales operan para garantizar el cumplimiento. Para evitar confusiones o malas comunicaciones con los cambios de salario, una buena práctica es comunicar los cambios por escrito requiriendo la firma del empleado y del supervisor.

Horas Extras

Las leyes de horas extras a nivel federal afectan la manera en que se les paga a los empleados

por el tiempo trabajado por más de 40 horas a la semana. La Ley de Normas Justas de Trabajo (FLSA) exige que los empleados que trabajen más de 40 horas en una semana sean compensados por esas horas a un rango igual al de su tiempo normal más la mitad (referido como “tiempo y medio”). Las excepciones en la agricultura de las regulaciones del tiempo extra son las mismas que las excepciones para el salario mínimo.

La exención de un trabajador de tiempo extra designa su clasificación en la Ley de Normas Justas de Trabajo (FLSA) como “exento” o “no exento”. Una clasificación de exento indica que el pago y responsabilidades del trabajador lo califica de estar exento al requerimiento de pago por el tiempo extra. La clasificación de no exento indica un salario y responsabilidades del trabajador que no lo califican para una exención del tiempo extra, por lo tanto, el trabajador debe recibir el pago de tiempo y medio por todas las horas trabajadas que rebasan las 40 horas en una semana de trabajo.

Además de las exenciones de la agricultura mencionadas anteriormente, otras exenciones de las leyes de tiempo extra incluyen:

- Exención Ejecutiva
- Exención Administrativa
- Exención Profesional
- Exención para Empleado de Computadoras
- Exención de Ventas Externas
- Exención del Empleado Altamente Remunerado

Para una descripción y explicación de cada una de estas exenciones, consultar la sección de referencias de este capítulo.

Publicaciones Obligatorias

La FLSA requiere que los empleadores publiquen

noticias en un área común del lugar de trabajo donde sea muy probable que las vean los empleados, como es el área de descanso. Las publicaciones o anuncios requeridos incluyen: el Póster de Salario Mínimo de la Ley de Normas Justas de Trabajo (FLSA). El Departamento de Trabajo ofrece descargas gratis de todos los pósteres federalmente obligatorios. Para la lista completa de los pósteres requeridos, visitar el Póster de Asesoría Legal Digital del Departamento de Trabajo en la siguiente página web: <https://webapps.dol.gov/elaws/posters.htm>.

Administración del Salario

La administración del salario es otro tema relacionado con la remuneración la cual se refiere a cómo y cuándo se les paga a los trabajadores. Implementar las políticas de administración del salario ayuda a: mantener los programas de pago de salario de una manera consistente, mantener los establos lecheros en cumplimiento con la ley y garantizar que los establos lecheros mantengan la documentación apropiada.

Calendario de Pagos

Los calendarios del pago de salarios tienen tres componentes: la semana de trabajo, el periodo de pago y el día de pago.

- **Semana de Trabajo:** La semana de trabajo es un periodo de 7 días en los que se realiza el trabajo. Las semanas normales de trabajo son: de lunes a domingo y de domingo a sábado. Los cálculos de tiempo extra se basan muy comúnmente en el trabajo realizado en una semana de trabajo.
- **Periodo de Pago:** El periodo de pago es el lapso completo que se le paga al empleado y puede incluir una o más semanas de trabajo. Los periodos de pago comunes consisten en: semanalmente (una vez por semana; 52 cheques

EMPLEADOS POCO PRODUCTIVOS	EMPLEADOS MÁS O MENOS PRODUCTIVOS	EMPLEADOS MÁS PRODUCTIVOS
0 – 1%	3%	4 – 5%

en un año), cada dos semanas (una semana sí y una no; 26 cheques en un año) y semi mensual (dos veces al mes; 24 cheques en un año).

- **Día de Pago:** El día de pago es el día de la semana en que se les paga a los trabajadores. Los días de pago comunes para los periodos de pago semanales o cada dos semanas son los jueves o viernes. Los días de pago para los periodos de pago semi mensuales son el 1 y el 15 de cada mes.

La Ley de Normas Justas de Trabajo (FSLA) requiere que los empleadores notifiquen a sus trabajadores de la programación de pagos y además exige que el calendario de pago sea consistente. Sin embargo, no tiene requerimientos específicos cuando se refiere a cómo programar el pago. Algunos estados tienen requerimientos de la programación de pagos así es que es forzoso que sepan las leyes correspondientes a las programaciones del pago en los estados en donde su establo lechero opera. Además de las consideraciones legales del estado, existen otras consideraciones cuando se determina la programación del pago para un establo lechero y las cuales incluye:

- Las necesidades de los trabajadores del establo lechero. Considere lo que es razonable y habitual para la industria agrícola, así como la preferencia de los empleados.
- Las necesidades operativas y financieras del establo lechero. Considere los ciclos de facturación de los clientes, la programación de pagos de los clientes y el flujo de efectivo para determinar en qué semana o mes habrá suficientes fondos para la nómina.
- Las capacidades administrativas y la carga de trabajo de la persona que procesa la nómina. Considere la carga de trabajo de la persona que procesa la nómina. ¿Hay algún empleado dedicado al proceso de nómina que pueda procesar las nóminas de manera puntual y precisa semanalmente? ¿Es un deber adicional que consume tiempo y, por lo tanto, tiene más sentido procesar menos nómina en un mes, quizás cada dos semanas?

- El sistema de contabilidad del establo lechero. Tome en cuenta como es el proceso automatizado de nómina. Si la nómina tiene un nivel alto de automatización, los establos podrán procesar las nóminas más rápido semanalmente. Por el contrario, si el proceso de nómina tiene un nivel bajo de automatización o tiene muchos procesos manuales, será mejor procesar menos nóminas.

Registro del Tiempo

- ✓ *El establo lechero utiliza un método para registrar las horas trabajadas que le permite a los empleados y gerentes revisar y aprobar las horas de cada periodo de pago.*

El registro del tiempo se refiere a los métodos utilizados por los empleados para registrar con exactitud el tiempo que trabajan, que incluye: la hora en la que empiezan, la hora en la que terminan y los periodos de descanso. Hay varios sistemas para registrar el tiempo:

- **Hojas de Tiempo:** Las hojas de tiempo son una manera manual de registrar el tiempo las cuales necesitan ser completadas físicamente por los empleados con las horas que trabajaron.
- **Reloj Manual Marcador de Tiempo:** Los relojes marcadores son aparatos que “perforan” las horas en las tarjetas por el empleado. Los empleados utilizan tarjetas las cuales se insertan en el reloj marcador para crear un registro de las entradas y salidas.
- **Sistema de Registro de Tiempo:** Un sistema de registro de tiempo es un sistema automatizado que rastrea el tiempo de los empleados. En la mayoría de los casos, una computadora o cabina debe estar disponible para que los empleados registren las horas trabajadas.
- **Sistema Móvil de Registro de Horas Trabajadas:** Los sistemas móviles de control de tiempo les permiten a los empleados registrar las horas de entrada y salida en sus propios dispositivos, como teléfonos inteligentes o tabletas.

Al seleccionar una opción de registro del tiempo, es importante tener en cuenta el nivel de automatización requerido, el costo del sistema y la compatibilidad con otros sistemas, como los sistemas de contabilidad o nómina que se tengan. Independientemente de la opción del registro del tiempo que se escoja, parte del proceso de registrar las horas trabajadas debe incluir la firma o autorización de ambos, empleado y supervisor, en el registro de tiempo que se envía al departamento de nóminas cada periodo de pago antes del proceso de la nómina. Esto garantizará que los trabajadores y supervisores estén de acuerdo en las horas trabajadas y que los cheques de pago de los empleados serán los correctos.

Métodos de Pago

Cuando decidan como pagarles a los empleados hay varios métodos de pago a escoger:

- Cheque en Papel
- Efectivo
- Depósito Directo
- Tarjeta de Pago

Independientemente del método de pago seleccionado, se deben cumplir los requisitos federales y estatales de mantenimiento de registros sobre salarios pagados, impuestos retenidos, deducciones de pagos, etc. Si bien no hay requisitos federales con respecto a los

métodos de pago, habrá estados que pueden tener requisitos específicos, especialmente los métodos de pago electrónicos, como el depósito directo y tarjetas de pago. Los empleadores de las operaciones lecheras deben conocer las leyes sobre los métodos de pago en los estados en los que opera el establo para garantizar el cumplimiento.

Talones de Pago

✓ *Los empleados reciben talones de pago.*

Independientemente de la programación o método del pago, se debe proporcionar a los trabajadores un balance que detalle toda su información de salario por el período de pago. Estos balances a menudo se conocen como "talones de pago". Si bien las leyes federales no exigen los talones de pago, la mayoría de los estados exigen que se les proporcionen a los trabajadores en cada período de pago. Dependiendo de la ley estatal, estos pueden entregarse en papel o electrónicamente.

Información común incluida en el talón de pago:

- Salarios brutos
- Retención de impuestos
- Otras deducciones
- Pago neto
- Información del pago del año a la fecha

MÉTODO DE PAGO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Cheque en Papel	Los empleados no necesitan proporcionar información bancaria; el establo lechero no tiene que poseer un sistema para depositar fondos directamente.	Los empleados deben obtener físicamente su cheque y solo pueden cobrarlo durante las horas que abre el banco.
Efectivo	Permite que los empleados reciban su dinero inmediatamente por el trabajo que han realizado.	No es fácil de rastrear (es decir, no hay confirmación de que los cheques hayan sido cobrados o que el pago haya sido depositado).
Depósito Directo	Permite un proceso de pago sin papel. No es necesario reimprimir los cheques si se pierden o son robados.	No todos los empleados tienen acceso a cuentas bancarias.
Tarjeta de Pago	Permite el depósito directo para empleados que no tienen cuentas bancarias.	Puede tener altas tarifas.

Los sistemas software utilizados para la nómina y contabilidad deben crear talones de pago en cada periodo de pago. Si un establo lechero decide contratar a una fuente externa para las funciones de nómina, el proveedor de las nóminas debe proporcionar los talones de pago.

Pago Final

Hay varias consideraciones que tomar al procesar el pago final. Independientemente de las políticas de administración de pagos normales del establo lechero, algunos estados requieren que los cheques de pagos finales se manejen de cierta manera. Por ejemplo, en algunos estados, los trabajadores que han sido despedidos deberán recibir su pago final inmediatamente después del despido. Otros estados limitan las deducciones que se pueden tomar del pago final. Como regla general, el pago final nunca debe retrasarse más allá del siguiente período de pago programado regularmente y los establos lecheros no pueden retener el pago final por ningún motivo. Sin embargo, debido a que las leyes estatales sobre el pago final difieren, los establos deben conocer las leyes estatales en las que opera su establo lechero.

Deducciones de Pago

✓ *El establo lechero guarda en los expedientes, las autorizaciones de todas las deducciones salariales, firmadas por los empleados.*

Así como a los trabajadores se les paga por el trabajo que realizan, los establos lecheros pueden también realizar ciertas deducciones de su salario. Las deducciones se definen como un costo deducido del salario bruto del trabajador. Algunas deducciones (como los beneficios de salud) se sacan antes de impuestos, lo que reduce el ingreso tributable del trabajador, y algunas se toman después de impuestos, lo cual no tiene efecto en el ingreso tributable del trabajador. Algunas deducciones son requeridas por la ley y otras son voluntarias. La siguiente sección proporciona una descripción general de las deducciones permitidas, así como las deducciones que exige la ley.

Deducciones Requeridas por la Ley

Algunas deducciones del pago son requeridas por la ley. Estos tipos de deducciones son:

- Impuesto Federal
- Impuesto Estatal
- Impuesto Local
- Impuestos del Seguro
- Impuestos de Medicare
- Deducciones por orden tribunal como son los embargos

La cantidad de impuestos retenidos varía según los estados en los que opera el establo lechero y de los factores del empleado, como el número de horas trabajadas y el número de personas que mantiene. Además, los índices de impuestos pueden cambiar anualmente.

Deducciones Permitidas

La Ley de Normas Justas de Trabajo (FLSA) tiene requisitos estrictos cuando se trata de deducciones permitidas y prohibidas. Asimismo, muchos estados tienen leyes con respecto a las deducciones. Además de las deducciones exigidas por la ley mencionadas anteriormente, se pueden hacer las siguientes deducciones de los salarios:

- Pagos por primas de beneficios patrocinados por el empleador
- Deducciones para pagar un anticipo de salario o préstamos al empleado
- Otras deducciones para beneficiar al empleado, como el costo voluntario de uniformes y herramientas

Es importante tener en cuenta que todas las deducciones previamente mencionadas deben ir acompañadas de una autorización firmada por el trabajador antes de hacer la deducción del pago. Si bien las deducciones se pueden hacer del pago en cualquier momento, puede haber requisitos de pago final del estado a considerar que limitan los tipos de deducciones que un establo lechero puede realizar del cheque de pago final de un empleado.

Beneficios del Empleado

✓ *El establo ofrece, a los trabajadores, beneficios no monetarios.*

Los beneficios para empleados son un factor considerable en el programa total de remuneración y beneficios de un establo lechero. Muchos estudios muestran que, para algunos trabajadores, los beneficios son más importantes que su salario real y que los planes buenos de beneficios pueden aumentar la lealtad, el compromiso y la retención.^{13,14} Según un estudio reciente, el 79% de los empleados preferirían tener beneficios nuevos o adicionales que un aumento en el salario.¹⁵ Proporcionar un paquete de beneficios competitivos permite a los establos lecheros seguir siendo competitivos en el mercado laboral atrayendo trabajadores agrícolas calificados y con experiencia. También los separa de los establos lecheros (competidores) que pagan salarios iguales o similares a sus trabajadores. A continuación, les mostramos algunos beneficios comunes.

Según un estudio reciente, el

79% DE LOS EMPLEADOS

PREFERIRÍAN TENER BENEFICIOS NUEVOS O ADICIONALES QUE UN AUMENTO EN EL SALARIO.

Beneficios de Salud

Los beneficios de salud son unos de los planes más comunes de beneficios y pueden incluir seguros médicos, dentales y de la vista. Hay muchas compañías de seguros de beneficios a elegir. Algunas son compañías nacionales y otras pueden operar a nivel estatal o local. Al decidir qué planes de beneficios ofrecer, los propietarios de los establos lecheros deben considerar las necesidades de su operación, las necesidades

de sus trabajadores y los costos asociados con la provisión de beneficios. Normalmente, con los beneficios de salud, el empleador comparte los costos de las primas con los empleados. El pago de los beneficios de los empleados se puede procesar como deducciones en la nómina, lo que facilita el cobro de las cantidades de las primas que les corresponde pagar a los empleados.

Seleccionar y establecer planes de beneficios puede ser un proceso complejo. Sin embargo, hay recursos disponibles que pueden ayudar.

- Healthcare.gov. ofrece opciones de seguro para pequeñas empresas a través de su Programa de Opciones de Salud para Pequeñas Empresas (SHOP por sus siglas en inglés). Los empleadores del establo lechero pueden confirmar el derecho a participar visitando la siguiente página web: <https://www.healthcare.gov/small-businesses/>.
- Corredores de seguros privados. Corredores de seguro privado que ayudan a proporcionar precios para diversas opciones de beneficios de una serie de diferentes proveedores. Los propietarios de los establos lecheros pueden seleccionar los planes y precios que mejor se ajusten a sus necesidades.
- Cooperativa de agricultores. Algunas cooperativas pueden ofrecer opciones de planes de beneficios o al menos guían a los establos lecheros en la dirección correcta.
- Compra directa. Si hay un proveedor de seguros con el que el establo lechero quiere trabajar, pueden comunicarse directamente con el proveedor para conocer los precios y las opciones del plan.

Alimentos y Vivienda

Los alimentos y vivienda son beneficios comunes que se ofrecen en la industria agrícola ya que muchos trabajadores agrícolas viven en propiedades agrícolas. Sin embargo, los alimentos y la vivienda pueden considerarse una remuneración por lo que deben tributarse. Para

¹³Scorza, John. 2011. Beneficios Pueden Reforzar la Lealtad del Empleado. Sociedad del Manejo de Recursos Humanos. https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/benefits_loyalty.aspx

¹⁴Dewitt, K. 2017. ¿Por qué los Beneficios de los Empleados son Importantes?

<https://www.patriotsoftware.com/payroll/training/blog/why-are-employee-benefits-important-purpose/>

¹⁵Glassdoor. 2015. Encuesta de Seguridad del Empleo en los Estados Unidos. <https://media.glassdoor.com/pr/press/pdf/ECS-Q32015-Supplement.pdf>

obtener más información sobre las implicaciones fiscales de proporcionar alimentos, consulte la sección de referencias de este capítulo. Para obtener más información sobre viviendas, consulte el capítulo Manejo de la Vivienda de los Trabajadores.

Cuando evalúan una oferta de trabajo el
81% DE LOS EMPLEADOS DE TIEMPO COMPLETO CONSIDERAN EL TIEMPO LIBRE PAGADO (PTO) UN FACTOR MUY IMPORTANTE.

Los planes del Tiempo Libre Pagado como PTO (por sus siglas en inglés), permisos por enfermedad, vacaciones o cualquier otro beneficio de permiso de ausencia pagado son un beneficio de bajo costo para ofrecer a los trabajadores del estable lechero. Cuando evalúan una oferta de trabajo el 81% de los empleados de tiempo completo consideran el Tiempo Libre Pagado como un factor muy importante. Los beneficios del Tiempo Libre Pagado permiten a los trabajadores tomar tiempo fuera del trabajo debido a enfermedad, vacaciones o razones personales y aun así recibir alguna remuneración. Si bien el tiempo libre pagado beneficia a los trabajadores agrícolas, también beneficia a las operaciones lecheras al evitar que los trabajadores se sientan estresados o abrumados. Además, los trabajadores que pueden tomarse un tiempo libre remunerado cuando están enfermos o por razones personales son más productivos y comprometidos cuando trabajan.

Algunos estados requieren tiempo libre pagado en forma de permiso por enfermedad y otros permisos de ausencia pagados. Para obtener más información sobre los requisitos estatales del tiempo libre pagado, permiso por enfermedad y permiso de ausencia, consulte las Hojas de



Información Legal de Recursos Humanos de FARM nationaldairyfarm.com.

Pago de Bonos e Incentivos

El pago de incentivos y bonos son formas de recompensar a los trabajadores por el desempeño o cumplimiento de un proyecto. Los tipos comunes de bonos e incentivos en la industria lechera incluyen:

- ***Bonos de Fin de Temporada.*** Los trabajadores reciben un bono por completar la temporada.
- ***Incentivos de Calidad.*** Los trabajadores reciben un bono por alcanzar metas específicas de calidad.
- ***Incentivos de Producción.*** Los trabajadores reciben un bono por alcanzar las metas específicas de producción.
- ***Repartición de Utilidad Anual.*** Los trabajadores reciben bonos de la ganancia general del estable lechero. Los bonos pueden ofrecerse a

discreción del establo lechero, pero deben comunicarse claramente a los empleados. Además, los bonos se consideran salarios y deben estar sujetos al pago correcto de impuestos.

Consideraciones de Software y Subcontratación

Dependiendo del tamaño y estructura de su operación lechera, la administración de la remuneración y beneficios puede consumir mucho tiempo. Por ello, algunas operaciones lecheras consideran la subcontratación de algunas o de todas las funciones de beneficios y remuneración de un proveedor de nóminas o de un proveedor de beneficios. Para los beneficios, las operaciones lecheras también pueden contratar a un corredor de beneficios para que los ayude a la administración de los planes de beneficios. Al subcontratar estas funciones los establos lecheros pueden enfocarse en su operación lechera mientras se aseguran de que los beneficios son manejados por los profesionales de beneficios y nóminas que mantienen al establo lechero en conformidad con las regulaciones relacionadas con la remuneración y beneficios.

Como una alternativa de la subcontratación, existen en el mercado muchos programas de software disponibles para ayudar en la administración de la remuneración y beneficios. Poner en práctica este tipo de software puede ayudar a automatizar los procesos manuales de nómina y beneficios, haciendo el proceso de nómina más rápido y eficiente. Utilizar un programa software ahorra tiempo y dinero y reduce la posibilidad de errores. Al seleccionar un proveedor de nóminas y un proveedor de beneficios o compre un programa software, los propietarios y gerentes de los establos lecheros deben considerar: el costo, qué tan bien el proveedor o programa software funcionan con los sistemas y procesos existentes y si tienen experiencia trabajando con empresas agrícolas.

Conclusión

La remuneración y beneficios son aspectos importantes y fuertemente regulados en un programa de Recursos Humanos. Saber las leyes federales y estatales con respecto al pago y los beneficios de los empleados garantiza que los establos lecheros se mantengan en cumplimiento mientras hacen lo correcto para sus trabajadores. Al ofrecer un paquete de remuneración y beneficios justo y competitivo, los establos lecheros pueden estar seguros de que están atrayendo y reteniendo trabajadores calificados y con experiencia.

Referencias

Construyendo una Estructura de Salario Basada en el Mercado a Partir de Cero. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/buildingamarket-basedpaystructurefromscratch.aspx>
Cómo Calcular un Aumento. <https://www.patriotsoftware.com/payroll/training/blog/how-calculate-employee-raise-percentage-salary/>
Cómo Realizar una Encuesta de Salario. <https://work.chron.com/conduct-salary-survey-6645.html>
Pago de Incentivo (Pago por el Desempeño). <https://nature.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/08.htm>
IRS Guía de Beneficios Adicionales. <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p5137.pdf>
FARM Hoja de Datos Legales del Desarrollo del Personal de Recursos Humanos. <https://nationaldairyfarm.com/wp-content/uploads/2018/10/Federal-LegalFactsheet.pdf>
SHRM Centro de Información de la Remuneración. <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/business-solutions/Pages/Salary-Data-Service.aspx>
SHRM Directorio de Encuestas de Salario. <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/tools-and-samples/exreq/Pages/Salary-Survey-Directory.aspx>
Salarios Iniciales/Salarios de Empleados Nuevos. <https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/recruiting-staff/compensation/starting-salaries>
Información de Ajuste del Costo de Vida (COLA) Administración del Seguro Social. <https://www.ssa.gov/news/cola/>
Ley de Normas Justas de Trabajo en la Agricultura División de Salarios y Horas. https://www.dol.gov/whd/ag/ag_flsa.htm
Hoja Informativa de Salarios y Horas # 12: Empleadores Agrícolas Bajo la Ley de Normas Justas de Trabajo (FLSA). <https://www.dol.gov/whd/regs/compliance/whdfs12.pdf>
Hoja Informativa de Salarios y Horas # 17A: Exención para Ejecutivo, Administrativo, Profesional, Empleados de Computadoras y Ventas Externas Bajo la Ley de Normas Justas de Trabajo (FLSA). https://www.dol.gov/whd/overtime/fs17a_overview.pdf



06

Condiciones de Trabajo

LISTA DE CONTROL

- ✓ Los horarios se hacen y se comunican a los empleados con anticipación.
- ✓ Existe un proceso para que los trabajadores contribuyan en su horario de trabajo.
- ✓ Los procesos de los horarios son justos y consistentes para todos los empleados.
- ✓ Se les permite a los empleados descansos para comer y descansar cumpliendo con lo establecido por las leyes federales y estatales.
- ✓ Los descansos son programados y documentados apropiadamente.
- ✓ El estable ha investigado otros descansos requeridos por el estado, como por ejemplo aquellos para:
 - *Madres lactando*
 - *Menores de 18*
 - *Prácticas religiosas*
- ✓ El estable proporciona condiciones de trabajo seguras y físicamente adecuadas, incluyendo:
 - *Instalaciones de sanitarios como son inodoros y lavabos*
 - *Agua para beber*
 - *Áreas adecuadas, limpias para los periodos de descanso y de comer*
 - *Ventilación apropiada*
 - *Temperaturas de trabajo razonables*
 - *Iluminación adecuada*
 - *Equipo y herramientas seguras que estén en buenas condiciones*
 - *Un sitio de trabajo libre de riesgos reconocidos como graves para la salud y seguridad*



Este capítulo trata de cómo proporcionar a los trabajadores del establo condiciones adecuadas de trabajo.

Temas específicos incluye:

- Horarios de Trabajo
- Periodos de descanso y comida
- Mantenimiento del ambiente de trabajo físico

A los trabajadores del establo se les deben proporcionar descansos e instalaciones adecuadas para garantizar su seguridad y mejorar la productividad. Aunque hay muchas consideraciones al hablar de condiciones de trabajo, hay tres que prevalecen en una operación lechera y estas son: horarios de trabajo, periodos de descanso, de comida y un ambiente de trabajo físico.

Las operaciones lecheras deben revisar las Hojas de Información Legal de Recursos Humanos FARM que se encuentran en la página web: nationaldairyfarm.com.

Horarios de Trabajo

- ✓ *Los horarios se hacen y se comunican a los empleados con anticipación.*
- ✓ *Existe un proceso para que los trabajadores contribuyan en su horario de trabajo.*
- ✓ *Los procesos de los horarios son justos y consistentes para todos los empleados.*

En la mayor parte del tiempo, como empleador, el propietario o gerente del establo lechero es el que controla el horario de trabajo de su operación. Los establos lecheros son libres de basar sus horarios en las necesidades de su operación lechera, el cual puede cambiar conforme el establo cambia. Las operaciones lecheras tienen la capacidad legal de cambiar los horarios de sus trabajadores de acuerdo con sus necesidades. Aunque la ley federal no pone ninguna restricción en el horario de los empleadores, las leyes estatales lo pueden hacer. Es importante establecer prácticas de horario justo y consistente, así como programar a los empleados de tal manera que la eficiencia y productividad sean maximizadas. Entre más eficientes y productivos son los empleados, más exitosa y productiva puede ser la operación lechera.

Los trabajadores en la industria lechera normalmente tienen turnos de trabajo de largas horas debido a que el cuidado y alimentación de la vaca es de 24 horas. Este tipo de trabajo puede ser estresante para los trabajadores, lo cual puede afectar el desempeño y seguridad. Puede ser beneficioso permitir que los trabajadores digan su turno u horas preferidos de trabajo. Tener cierto control sobre los horarios y decir su opinión sobre los horarios puede tener efectos positivos en el bienestar, la seguridad y el desempeño de los trabajadores del establo lechero. Consejos adicionales para crear horarios de trabajo son:

- Hay que asegurar, durante el proceso de la entrevista, hablar de los requerimientos del horario para que los trabajadores lo sepan antes de aceptar el puesto de trabajo.
- Mantener el proceso del horario de trabajo consistente y justo.
- Programar los horarios lo más anticipadamente que se pueda para garantizar que los trabajadores del establo lechero puedan programar sus compromisos personales o familiares respectivamente.
- Comunicar los cambios de horario y requerimientos de horas extra lo antes que se pueda para que los empleados del establo lechero puedan planear debidamente.
- Ofrecer los beneficios del Tiempo Libre Pagado para prevenir el cansancio mental.

Periodos de Descanso y Comida

- ✓ *Se les permite a los empleados descansos para comer y descansar cumpliendo las leyes federales y estatales.*
- ✓ *Los descansos son programados y documentados apropiadamente.*
- ✓ *El establo ha investigado otros descansos requeridos por el estado, como por ejemplo aquellos para:*
 - *Madres lactando*
 - *Menores de 18 años*
 - *Prácticas religiosas*

Es una buena práctica de la operación lechera garantizar que sus empleados no estén saturados de trabajo y tengan tiempo de descansar. De acuerdo con una encuesta reciente, casi el 90% de los empleados dicen que tomar un descanso para comer los hace sentir frescos y estar listos para regresar a su trabajo.¹⁷ Dar los periodos de descanso y comida adecuados es bueno para la operación lechera porque aumenta el ánimo y productividad de los trabajadores.¹⁸ Además, tiene un impacto positivo en la seguridad del lugar de trabajo.

De acuerdo con una encuesta reciente, casi el

90% DE LOS EMPLEADOS

DICEN QUE TOMAR UN DESCANSO PARA COMER LOS HACE SENTIR FRESCOS Y ESTAR LISTOS PARA REGRESAR A SU TRABAJO.

Aunque no hay requisitos federales para los descansos, las regulaciones estatales pueden variar. En algunos estados, los requerimientos de descanso son muy específicos, con regulaciones especiales para la industria agrícola; así es que los establos lecheros deben estar al tanto de las leyes relacionadas con los descansos en los estados en donde operan. Si el establo lechero opera en un estado donde no tenga señalados requerimientos legales, la regla general al programar los descansos es proporcionar un periodo de 15 minutos pagado cada cuatro horas trabajadas, y proporcionar un periodo de 30 – 60 minutos de un periodo para comer no pagado por cada ocho a 12 horas trabajadas.

Programar los descansos en el establo lechero puede ser muy complicado dependiendo del tamaño del establo y dada la necesidad de trabajar 24 horas al día los 7 días de la semana en dicha operación. Los descansos deben programarse de acuerdo con las necesidades de la operación y con las leyes del estado que pueden exigir tiempos específicos para dichos descansos. En establos más pequeños o durante los turnos en donde se tiene menos empleados trabajando se tomará más tiempo en planear el horario apropiado para los periodos de descanso y los periodos para comer.

Para asegurar que se cubran todas las necesidades del establo, el horario de los periodos de descanso

¹⁷Tork. 2018. Tomar de Nuevo los Resultados de la encuesta del Descanso para Comer. <https://cdntorkprod.blob.core.windows.net/docs-c5/763/185763/original/tork-takes-back-survey.pdf>

¹⁸Kohll, Alan. 2018. Nuevo Estudio Muestra la Correlación Entre el Compromiso del Empleado y los Periodos Largos Perdidos para Comer. <https://www.forbes.com/sites/alankohl/2018/05/29/new-study-shows-correlation-between-employee-engagement-and-the-long-lost-lunch-break/#507f22174efc>

deberá alternarse y quizá los empleados tendrán que rotarse temporalmente a diferente posición para asegurar que se cumplan las necesidades operacionales del establo mientras los empleados toman sus descansos. Se les debe decir a los empleados el horario de los descansos antes de que comiencen su turno y los supervisores deben vigilar los periodos de descanso para verificar que los empleados están tomando sus tiempos de descanso a las horas apropiadas. Se recomienda poner a la vista los horarios de los descansos en cada turno. Se aconseja guardar copias de los horarios de descanso durante tres años. Los periodos que no se pagan (por ej., la hora de comer) debe registrarse utilizando el sistema de registro del tiempo del establo lechero. El documento de las Plantillas de Recursos Humanos de FARM en línea contienen una muestra de la Hoja del Horario del Periodo de Descanso.

Los descansos para trabajadores que fuman o mastican tabaco pueden estar limitados a realizarlo en los descansos debido a los empleados que no fuman ni mastican tabaco. Los descansos deben darse de manera consistente a todos los empleados del establo para evitar que no haya demandas por favoritismo o discriminación. Las políticas de los descansos de los establos deben también ser publicadas en el Manual de Empleado del establo lechero para garantizar prácticas consistentes y estar traducidos al idioma que hablan los trabajadores. Los establos pueden también escoger publicar la política de descansos en áreas visibles donde todos los empleados la puedan ver.

Descansos para las Madres Lactando

Además de los periodos de descanso y de comida, a las madres que se encuentran amamantando deben tener periodos de descanso adecuados para recolectar la leche. Asimismo, debe ofrecerse un área segura, limpia y privada para los descansos para lactancia y este lugar debe ser otro que no sea el baño. Los periodos de descanso para las madres que amamantan que duran 20 minutos o menos por lo general son considerados periodos pagados mientras que aquellos que duran más de 20 minutos son considerados no pagados.

Otros Descansos

Algunos estados requieren otro tipo de descansos como descanso adicional para menores de edad y descansos para las prácticas religiosas. Es importante que los propietarios y gerentes del establo lechero estén conscientes de las leyes de periodos de descanso en los estados en donde operan para garantizar que se cumplan.

Instalaciones

La palabra “instalaciones” abarca el ambiente físico donde los empleados del establo lechero trabajan y pueden ser: áreas de trabajo, estaciones de trabajo, áreas de descanso y otros aspectos ambientales del lugar de trabajo. Como un empleador, los establos lecheros deben ofrecer instalaciones seguras y adecuadas para sus trabajadores incluyendo:

- Instalaciones de baños como inodoros y lavabos
- Agua potable
- Áreas apropiadas para los periodos de descanso y de comer. Las áreas de descanso que están en el exterior deben de estar protegidas contra sol, lluvia, nieve, etc.
- Ventilación apropiada
- Temperaturas de trabajo razonables
- Iluminación adecuada
- Equipo y herramientas de seguridad que estén en buenas condiciones
- Un lugar de trabajo que esté libre de enfermedades graves y de riesgos de seguridad



Las operaciones lecheras deben adoptar un enfoque proactivo para ofrecer instalaciones adecuadas manteniendo el establo limpio y libre de riesgos. Esto incluye tener planes implementados para evaluar regularmente el lugar de trabajo y resolver con rapidez cualquier problema que surja en la instalación. Como una buena práctica, los propietarios y gerentes del establo lechero deben realizar una autoinspección en el sitio de trabajo por lo menos una vez al año y corregir cualquier problema relacionado con las instalaciones. Para más información en proporcionar un ambiente de trabajo saludable y seguro, ver el capítulo de Salud y Seguridad de este manual o en el Manual de Seguridad de FARM.

Conclusión

Ofrecer buenas condiciones de trabajo contribuye a un programa exitoso de R.R.H.H., además no solamente garantiza a los establos lecheros cumplir con las leyes federales y estatales, sino que también es beneficioso para los establos y sus trabajadores. El horario adecuado de los trabajadores, ofrecer periodos de descanso adecuados y proporcionar instalaciones limpias y seguras tienen un efecto positivo en: el ánimo, la productividad y la seguridad en el lugar de trabajo.

Referencias

OSHA Manual de Empresas Pequeñas y Lista de Control de Autoevaluación. <https://www.osha.gov/Publications/smallbusiness/small-business.html#check>
Referencias de Estrés en el Trabajo. http://us.corwin.com/sites/default/files/upm-binaries/5011_Barling_Chapter_3.pdf
Instalaciones del Lugar de Trabajo. <http://idea.ap.buffalo.edu/udny/Section4-2e.htm>
Departamento del Trabajo de los E.E.U.U. Periodos de Descanso y Periodo para Comer. <https://www.dol.gov/general/topic/workhours/breaks>



07

Discriminación, Acoso y Otras
Consideraciones Legales

LISTA DE CONTROL

- ✓ El establo lechero tiene una política escrita contra el acoso que cubre el acoso y la discriminación en el lugar de trabajo.
- ✓ El establo tiene una política escrita para tratar a los trabajadores con discapacidad permanente o temporal.
- ✓ El establo tiene una política escrita para los permisos de ausencia médica.
- ✓ Los empleados saben la manera adecuada de reportar las quejas de discriminación y acoso en el lugar de trabajo.
- ✓ Los gerentes y supervisores están entrenados para saber la manera de realizar las investigaciones en el lugar de trabajo.

Este capítulo cubre las consideraciones legales que pueden impactar la manera como los establos lecheros manejan las relaciones personales de los empleados y otros aspectos relacionados al trabajo como:

- Discriminación y Título VII de las Leyes de los Derechos Civiles
- Acoso sexual y otro acoso ilegal
- Ley de Discriminación Laboral por la Edad
- Consideraciones médicas como La Ley de Americanos con Discapacidades, Ley del Permiso Médico Familiar y la Ley de No Discriminación por Información Genética.
- Embarazo, maternidad y lazos afectivos con el recién nacido
- Servicio militar y Ley de Derechos de Empleo y Reemplazo de los Servicios Uniformados
- Cómo manejar las quejas de discriminación y acoso del empleado
- Como evitar la discriminación y acoso en el lugar de trabajo

Las políticas y procedimientos del establo lechero deben servir como una guía para todas las acciones de R.R.H.H., y las relacionadas con el trabajo. Sin embargo, hay también consideraciones legales que necesitan ser consideradas. Muchas veces estas consideraciones legales están directamente relacionadas a los empleados que tienen protecciones legales especiales o están dentro de lo que se llama una “clase protegida”.

Una clase protegida es un grupo de empleados que tienen protecciones federales y estatales basadas en sus características de género, raza, religión, color, país de origen, edad y discapacidad. Cuando trata con un empleado de la clase protegida es importante conocer las leyes que los protegen y de las responsabilidades del establo lechero como empleador. No tomar en cuenta estas leyes puede tener como consecuencia demandas por discriminación, acoso y otras demandas legales.

Los establos lecheros deben revisar las Hojas de Información Legal de R.R.H.H., de FARM que se encuentran en la página web: nationaldairyfarm.com.

Además de la perturbación de las operaciones del establo lechero, las multas financieras pueden ser significativas para los establos lecheros que han sido acusados de no cumplir con las regulaciones. En el 2016, un establo lechero en Washington fue demandado por un grupo de siete empleados alegando discriminación de raza, lo cual finalmente hizo que el propietario se declarara en bancarrota.

Discriminación y Título VII de las Leyes de los Derechos Civiles

✓ *El establo lechero tiene una política escrita contra el acoso que cubre el acoso y la discriminación en el lugar de trabajo.*

El Título VII de las Leyes de los Derechos Civiles de 1964 es una ley federal que prohíbe a los empleadores con 15 o más empleados discriminar a los empleados en base a las siguientes características protegidas:

- Sexo
- Raza
- Color
- País de origen
- Religión

La discriminación se define como los juicios emitidos contra una persona basada en prejuicios que violan sus derechos, los excluye o los castiga debido a características legalmente protegidas. La discriminación en el lugar de trabajo se define como una política, procedimiento, reglamento o acción tomada en cualquier aspecto del empleo que incluye: reclutamiento, contratación, promoción, salarios, entrenamientos, manejo de desempeño, despido y cualquier otro término o condición del empleo que resulte en un trato desigual o una desventaja injusta para un empleado o grupo de empleados de una clase protegida. Tratar a un empleado de manera desigual o injusta en cualquiera de las características mencionadas anteriormente es considerado discriminación y debe ser prohibido en el lugar de trabajo.

Las leyes estatales pueden tener una definición más amplia, que las leyes federales actuales, de discriminación y características adicionales de las clases protegidas de los empleados. Ejemplos de características adicionales que pueden ser consideradas protegidas por la ley estatal son: estado civil, orientación sexual, afiliación política, antecedentes penales o de arresto, víctimas de violencia doméstica, fumar o uso de tabaco, uso de marihuana medicinal y otras más. Debido a esto, los propietarios y gerentes del establo lechero deben estar seguros de conocer las leyes de los estados en donde operan sus establos.

La discriminación no solo es perjudicial para los empleados, también perjudica a los empleadores que buscan trabajadores calificados y confiables. Los establos lecheros que no entienden como adoptar la diversidad, pueden descubrir que ellos no tienen acceso a los trabajadores más calificados. Crear un ambiente de trabajo que no es justo puede dar lugar a demandas costosas, pérdida de la empresa y una reputación negativa en la comunidad. En las regiones agrícolas donde los trabajadores agrícolas escasean, la discriminación puede limitar la capacidad del establo lechero para aprovechar un personal competente. Como resultado, muchas operaciones lecheras de la actualidad contratan trabajadores agrícolas de diferentes orígenes, culturas, religiones, creencias políticas, géneros, etnias, niveles de estudios y más. Los beneficios de la diversidad incluyen el acceso a diferentes habilidades, talentos y experiencias, acceso a un grupo más grande de solicitantes de empleo, incrementos en la innovación y aumentos generales en el desempeño y la moral de los empleados. Operadores lecheros exitosos se aseguran de que todos los empleados de diferentes orígenes sean tratados con igualdad y justicia y de que sepan que sus contribuciones son valoradas.

Con tantos beneficios claros para un ambiente de trabajo con empleados de diferentes orígenes, algunos establos lecheros quizá se preocupen de romper inadvertidamente los reglamentos que quizá protejan a sus empleados. Por lo tanto,

tener un entendimiento claro de lo que es la discriminación y cómo evitarla puede proteger a los empleados y a los propietarios y gerentes de los establos lecheros que los contrata.

Hay dos tipos diferentes de discriminación en el lugar de trabajo:

- Impacto Desigual
- Trato Desigual

El impacto desigual es una discriminación no intencional que ocurre como resultado de políticas, procedimientos o regulaciones que tienen un impacto negativo en la clase protegida. Si un establo lechero realiza un examen para subir de puesto, solamente en inglés, a sus empleados que no hablan inglés, podría tratarse de un tipo de discriminación por impacto desigual, ya que evita que sus trabajadores que no hablan inglés puedan subir de puesto.

Otra forma de discriminación es el trato desigual, esto es una discriminación intencional que sucede cuando un empleado es tratado diferente o desfavorable de manera intencional por pertenecer a una clase protegida. Un ejemplo de un trato desigual sería pagarles más a los hombres que están en el equipo de ordeño que a las mujeres que tienen la misma habilidad y experiencia y realizan el mismo trabajo. Las multas y sanciones por discriminación intencional pueden ser muy costosas. Una operación lechera en New Jersey acordó pagar \$ 324,000 dólares en salarios e intereses atrasados después de haber sido acusado de violar una orden ejecutiva del Departamento del Trabajo de los Estados Unidos al discriminar a las mujeres, afroamericanas y asiáticas.

Al determinar si ha ocurrido una discriminación, no importa la intención del partido que discrimina. En la mayoría de los casos de discriminación y acoso, el impacto es el factor decisivo al determinar si ocurrió o no la discriminación o el acoso. Cuando se habla de discriminación, “percepción es realidad”. La percepción de un acusador de que

una conducta o acción fue ofensiva o inapropiada es considerada mucho más que las verdaderas intenciones del ofensor.

Además, del impacto desigual y trato desigual, las represalias están también prohibidas por el Título VII de la Ley de Derechos Civiles. Las represalias se definen como cualquier acción que se toma en contra de alguien por oponerse a la discriminación, reportar la discriminación o poner una queja acerca de la discriminación.

Acoso Sexual y Otro Acoso Ilegal

El acoso es otro tipo específico de discriminación que está prohibido por el Título VII de la Ley de Derechos Civiles y otras regulaciones federales y estatales. En el 2018, la Comisión de Igualdad de Oportunidades de Trabajo recobró cerca de \$70 millones de dólares por víctimas de acoso sexual, un aumento de casi el 50% comparado con el año anterior.¹⁹

En el 2018, la Comisión de Igualdad de Oportunidades de Trabajo (EEOC por sus siglas en inglés) recobró cerca de

\$70 MILLONES

DE DÓLARES POR VÍCTIMAS DE ACOSO SEXUAL, UN

AUMENTO DE CASI EL 50%

comparado con el año anterior.

El acoso se define como un comportamiento no deseado, tanto verbal como físico, que se basa en una característica protegida. Este comportamiento no deseado puede ocurrir entre cualquier persona en el lugar de trabajo incluyendo: gerentes, supervisores, otros empleados e incluso clientes y proveedores. Ejemplos de acoso son: declaraciones

verbales ofensivas, bromas e insultos, así como comportamientos físicos ofensivos como tocar de forma inapropiada o violencia física.

El Acoso Sexual es un tipo específico de acoso que está basado en el género o sexo de una persona. Hay dos tipos diferentes de acoso sexual:

- “Quid Pro Quo” (Me das Eso y Te doy Esto)
- Ambiente de Trabajo Hostil

“Algo por Algo,” también llamado acoso de “Me das Eso y Te doy Esto” es un acoso que ofrece un premio a cambio de algo. Por ejemplo, una promoción o aumento de salario a cambio de favores sexuales. Por lo general, ocurre con una persona que tiene autoridad sobre un empleado. Un ejemplo de acoso quid pro quo (algo por algo) sería prometer un aumento de salario a una de sus empleadas del establo lechero si sale a una cita con él. Quid pro quo puede ser también una sanción impuesta al empleado que rechaza los avances sexuales. Un ejemplo de esto sería un gerente del establo lechero que baja de puesto a un empleado que se rehusó a los avances sexuales o cualquier otra sanción como reducir las horas de trabajo o le pone tareas más pesadas.

Un ambiente de trabajo hostil es un tipo de acoso sexual que causa un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo. Un ejemplo de un acoso de trabajo hostil sería un empleado que somete, una y otra vez, a un compañero de trabajo con bromas, comentarios y conversaciones de naturaleza sexual que crea un ambiente de trabajo ofensivo. Ya no es aceptable justificar los chistes inapropiados en el establo lechero diciendo: “Solo estábamos bromeando” o creyendo que si se presenta una queja es porque la víctima es considerada “demasiado sensible”. Además, con una fuerza laboral predominantemente masculina en la industria de la agricultura, es importante no crear una cultura de los “hombres siempre serán hombres” donde se toleren acciones y comportamientos inapropiados y donde la fuerza laboral masculina muestre favoritismo.

A una planta productora en Michigan le ordenaron pagar \$ 84, 750 dólares en restitución por no promover a una mujer a un puesto de supervisión debido a su género. La planta rechazó promocionarla a puestos como supervisor de producción. Ella había trabajado en varios puestos de producción en todo el establo, tenía años de experiencia y fue ignorada repetidamente mientras que los hombres fueron promovidos.

Los propietarios y gerentes de los establos lecheros tienen que estar conscientes que el acoso sexual se puede presentar en diferentes circunstancias sin importar el género u orientación sexual de la víctima o acosador. La víctima y el acosador pueden ser una mujer o un hombre. Pueden ser del mismo sexo o ser del sexo opuesto. El acosador o víctima puede ser un gerente, supervisor o un empleado y la víctima no solamente puede ser la persona que ha sido acosada sino cualquier persona que haya sido testigo, ofendida o afectada por el acoso. Además, el acoso sexual no necesariamente tiene que ser de naturaleza sexual para ser considerado acoso. Puede ser cualquier comentario, comportamiento o conducta ofensiva sobre el género de una persona. Un ejemplo sería un grupo de puros hombres que hacen comentarios ofensivos repetidamente sobre las mujeres en general.

Ley de Discriminación Laboral por la Edad (ADEA por sus siglas en inglés)

La ley de Discriminación Laboral por la Edad (ADEA por sus siglas en inglés) es una ley federal que prohíbe a los empleadores con 20 empleados, o más, de discriminar en contra de empleados por la edad y ofrece protecciones especiales para los empleados que tienen 40 años o más.

Consideraciones Médicas y Empleados con Discapacidades

- ✓ *El establo tiene una política escrita para tratar a los trabajadores con discapacidad permanente o temporal.*
- ✓ *El establo tiene una política escrita para los permisos de ausencia médica.*

Los empleados con problemas médicos y discapacidades están protegidos por una infinidad de leyes a nivel federal y estatal. Se destacan tres regulaciones federales notables sobre empleados con problemas médicos y discapacidades como son: Ley de Americanos con Discapacidades (ADA por sus siglas en inglés), Ley del Permiso Médico Familiar (FMLA por sus siglas en inglés) y Ley de no Discriminación por Información Genética (GINA). ADA prohíbe a los empleadores con 25 empleados o más de discriminar en contra de empleados y solicitantes con discapacidades y exige que se les dé el mismo trato que a los empleados que no tienen discapacidades. Multas por violaciones a la ley ADA van en aumento. La multa civil máxima por una primera violación se ha ajustado a \$75,000 dólares; una violación posterior es ahora de \$150,000.²⁰ Además, ADA requiere que los empleadores ofrezcan adaptaciones razonables para permitirle a los empleados que realicen sus funciones esenciales en la posición que solicitaron y por la cual fueron contratados.

Multas por violaciones a la ley ADA van en aumento. LA MULTA CIVIL MÁXIMA POR UNA PRIMERA VIOLACIÓN HA SIDO DE \$ 75,000 DÓLARES; UNA VIOLACIÓN POSTERIOR ES AHORA DE UN MÁXIMO DE
\$150,000 DÓLARES.

Los ejemplos de adaptaciones razonables incluyen proporcionar a los trabajadores discapacitados, herramientas especiales para ayudarlos a realizar las funciones esenciales de su posición o hacer cambios en las tareas de trabajo o en el ambiente en el que realizan su trabajo para permitirle a los empleados realizar sus tareas de trabajo conforme lo indican los estándares del establo. En los últimos años, la definición de discapacidad se ha ampliado hasta el punto de que muchos problemas médicos

19EEOC. 2018. EEOC Emite Datos Preliminares de Acoso Sexual para el Año fiscal 2018. <https://www.eeoc.gov/eeoc/newsroom/release/10-4-18.cfm>
20 ADA. 2014. Ajuste Económico de Inflación por Penalización Bajo el Título III.

permanentes y temporales se consideran discapacidades calificadas según la ley ADA. Para obtener más información acerca de los requerimientos físicos al crear las descripciones de trabajo, consulte el capítulo de Reclutamiento y Contratación.

La Ley del Permiso Médico Familiar (FMLA por sus siglas en inglés) es una ley federal que protege a los empleados o alguno de sus familiares que sufren un problema de salud. La regulación requiere que los empleadores proporcionen un permiso protegiendo el trabajo del empleado durante 12 semanas o 480 horas al año sin goce de sueldo por las siguientes razones:

- Nacimiento de un hijo o adopción o cuidado temporal de un niño
- Un problema médico grave del empleado
- Un problema médico grave de un familiar que requiere del cuidado del empleado
- Un miembro de familia que pertenece al servicio militar y que requiere el cuidado del empleado debido a una lesión o enfermedad grave

Los empleados deben cumplir con los requerimientos de horas trabajadas (por ej., un año de servicio 1, 250 horas el año anterior), y los empleadores deben tener cierto tamaño (por ej., 50 empleados o más dentro de un radio de 75 millas entre ellos), para tener derecho a estar protegido por la ley FMLA. Los empleados también necesitan proporcionar un Certificado de su Doctor Tratante que acredite la necesidad del permiso de ausencia médico. Cuando el empleado regresa del permiso, el empleador necesita volverlo a colocar en el mismo puesto o en un puesto similar. Asimismo, con respecto a la ley FMLA, algunos estados proporcionan una protección similar a los empleados que necesitan un permiso de ausencia por las razones mencionadas anteriormente. Una muestra de la política FMLA puede encontrarse en el Manual de Empleado en la [página web del Programa FARM](#).

La Ley de No Discriminación por Información Genética (GINA) prohíbe a los empleadores de 15 empleados o más discriminar a los empleados por

su información o prueba genética. Información genética se define como información acerca de las pruebas genéticas, historial médico e historial médico familiar. Si el equipo gerencial del estable pide exámenes físicos previos al empleo o bien obtiene los registros médicos de un empleado, pudieran quedar expuestos a información genética. Esta información debe tratarse como información confidencial y no debe utilizarse para tomar decisiones de empleo.

Embarazo, Maternidad y Lazos Afectivos con el Recién Nacido

El embarazo, maternidad y lazos afectivos con el recién nacido están protegidos por diferentes leyes incluyendo aquellas mencionadas en este capítulo, como por ej., Título VII de la Ley de los Derechos Civiles, ADA y FMLA.

Los empleadores deben brindar adaptaciones razonables a una mujer que está embarazada para permitirle cumplir con las funciones esenciales de su trabajo mientras se encuentra embarazada. Las adaptaciones razonables para una trabajadora embarazada en un estable lechero podrían ser las siguientes:

- Proporcionar periodos adicionales de descanso durante todo el día de trabajo.
- Proporcionarle tareas livianas que sean menos agotadoras que las obligaciones normales de la trabajadora. Por ejemplo, no levantar cosas que pesen más de 15 libras.
- Proporcionar modificaciones en el horario como turnos más cortos o turnos con horas donde la exposición del sol es menor.
- Permitir a la empleada trabajar en un área con ventilación controlada o área de trabajo que tiene menos temperatura extrema que su área normal de trabajo.
- Permitir a la trabajadora cargar con una botella de agua.

La clave para proporcionar una adaptación satisfactoria es mantener las líneas de comunicaciones abiertas y considerar cualquier adaptación que

no cause una dificultad al establo lechero. Las sugerencias enlistadas son maneras simples para adaptar a la trabajadora embarazada sin perturbar el trabajo diario del establo lechero.

En la mayoría de los casos son también legalmente permitidos un permiso de ausencia para propósitos del nacimiento de un hijo y recuperación del parto. Por lo tanto, los establos lecheros deben establecer una política de permiso de maternidad que cumpla con las leyes federal y estatal. Una muestra de una política de permiso de maternidad puede encontrarse en la plantilla del Manual de Empleado en la página de internet del Programa FARM.

Servicio Militar y Ley de Derechos de Empleo y Reempleo de los Servicios Uniformados

La Ley de Derechos de Empleo y Reempleo de los Servicios Uniformados (USERRA por sus siglas en inglés) ofrece protecciones federales para los empleados que están también sirviendo en las Fuerzas Armadas. USERRA requiere que todos los empleadores otorguen permisos a los empleados que son llamados al servicio y coloquen a los empleados que regresan de los permisos militares en la posición, salario, beneficios y antigüedad que habrían alcanzado si no hubieran estado en el permiso de ausencia militar. Además de las protecciones federales, los propietarios y gerentes

de los establos lecheros también deben conocer las protecciones proporcionadas por el estado en el que el empleado trabaja.

Cómo Manejar las Quejas de Discriminación y Acoso del Empleado

- ✓ *Los empleados saben la manera adecuada de reportar las quejas de discriminación y acoso en el lugar de trabajo.*
- ✓ *Los gerentes y supervisores están entrenados para saber la manera de realizar las investigaciones en el lugar de trabajo.*

Los reclamos y quejas de los empleados del establo lechero relacionados a discriminación y acoso sexual deben ser tomados seriamente y tratados como corresponde. De hecho, es una responsabilidad del establo lechero realizar una investigación completa imparcial y oportuna en los reclamos de discriminación y acoso, evaluar la información recopilada y realizar la acción correctiva necesaria.

Cuando los trabajadores del establo realicen el reporte se les debe aconsejar para que sigan apropiadamente los procedimientos de reporte establecidos por el establo y seguir la cadena de mando correcta. Sin embargo, no siempre es necesario un reporte formal para comenzar una investigación. Los propietarios y gerentes del establo lechero también están obligados a analizar posibles

LEY FEDERAL	NÚMERO DE EMPLEADOS
Ley de Discriminación Laboral por la Edad (ADEA)	20 o más
Ley de No Discriminación por Información Genética (GINA)	15 o más
Ley de Americanos con Discapacidades (ADA)	25 o más
Ley del Permiso Médico Familiar (FMLA)	50 o más
Ley de Discriminación por Embarazo	15 o más
y Ley de Derechos de Empleo y Reempleo de los Servicios Uniformados (USERRA)	Todos los empleados

problemas de acoso y discriminación si son testigos de algún comportamiento o tienen otra información que podría dar lugar a creer razonablemente que está ocurriendo acoso o discriminación.

Completar una investigación es un proceso de seis pasos.

- 1. Reunir la declaración detallada del empleado que presenta la queja junto con probables testigos.** Hay que verificar que el empleado que presenta la queja entiende el proceso de investigación y aunque el establo lechero intentará mantener la investigación lo más confidencial que se pueda, no se puede prometer el 100 % de confidencialidad. Avísele que la investigación se completará tan pronto como sea posible y que el investigador se pondrá en contacto con él/ella cuando cierre la investigación.
- 2. Seleccionar al investigador(es).** Cuando seleccione al investigador, el propietario y gerente del establo deben asegurarse de que la persona es imparcial y capaz de investigar de manera objetiva. Los ejemplos de investigadores aceptables incluyen un gerente del establo que no está involucrado en las acusaciones o un miembro de Recursos Humanos. Como alternativa, un establo puede involucrar a un consejero legal independiente para realizar la investigación si no hay un investigador interno aceptable.
- 3. Realizar entrevistas.** El investigador debe notificar a todos los testigos acerca de la necesidad de una investigación y el proceso de la investigación. El investigador debe hacer preguntas claras relacionadas con la queja, tomar notas y hacer preguntas de seguimiento a medida que se descubra información nueva. Además, el investigador debe revisar cualquier evidencia relacionada, como son: mensajes de texto, correos electrónicos, notas escritas, videos en las cámaras de seguridad, imágenes, cuentas de redes sociales, etc. Al revisar la evidencia, y vigilar al empleado, los propietarios

y gerentes deben tomar en cuenta las leyes del estado en donde ellos operan.

- 4. Tomar una decisión y realizar la acción necesaria.** Después de completar todas las entrevistas necesarias, el investigador necesitará revisar toda la información y tomar una decisión. Como parte de esa decisión, el investigador también debe decidir qué acción correctiva es la apropiada, cuál pudiera incluir la disciplina progresiva. Para más información de la disciplina progresiva, consulte el capítulo Manejo de Desempeño del Empleado. Otros tipos de acción correctiva pudiera consistir en revisiones de las políticas del establo lechero o entrenamiento anti-acoso o antidiscriminación. Si un empleado no está de acuerdo con la acción, tienen el derecho de seguir cualquier procedimiento de resolución de quejas o problemas disponible en el establo o de presentar una refutación que se debe presentar junto con la documentación de la acción correctiva.
 - 5. Cerrar la investigación.** En este paso, la acción correctiva debe ser administrada y el empleado que presentó la queja debe ser notificado que la investigación se ha cerrado y que la acción correctiva se realizará.
 - 6. Escribir un resumen de la investigación y resultados.** Este es un paso clave en el proceso ya que servirá como documentación de que el empleador tomó la queja con seriedad, que se realizó una investigación y que se tomó la acción correctiva adecuada. Como buena práctica, toda la documentación correspondiente a las quejas e investigaciones deben ser archivadas por lo menos durante tres años a partir de la fecha del despido (voluntario o involuntario) de todos los empleados involucrados.
- Una parte necesaria en el programa de R.R.H.H., es garantizar que las investigaciones sean lo más justas, se realicen oportunamente y sean documentadas apropiadamente. Esto garantiza que los empleados sienten que sus quejas son

escuchadas seriamente, que el empleador cumple con sus obligaciones legales cuando se trata de acoso o discriminación y asegura que la situación no va a empeorar, lo cual puede evitar el incidente de convertirse en un problema interno más grande o se convierta en una demanda legal.

Evitar la Discriminación y Acoso en el Lugar de Trabajo

Los empleadores de las operaciones lecheras son los responsables de garantizar que su sitio de trabajo esté libre de discriminación y acoso. Esto incluye no solamente acoso/discriminación entre gerentes y empleados sino también entre empleados que se encuentran en el mismo nivel. Los propietarios y gerentes de los establos lecheros no deben esperar una queja de discriminación y acoso para tomar medidas preventivas. Hay muchas maneras proactivas para prevenir el acoso y discriminación en el trabajo y la cultura de la operación lechera puede evitar interacciones negativas en el lugar de trabajo.

- Asegurar que los establos lecheros tengan políticas claras con respecto al acoso y discriminación en el lugar de trabajo dentro del Manual de Empleado incluyendo procedimientos de quejas y la cadena de mando al realizar las quejas.
- Tratar a todos los empleados de la misma manera cuando se trate de decisiones de empleo.
- Proporcionar al empleado un entrenamiento contra el acoso y discriminación.
- Proporcionar al supervisor/gerente entrenamiento contra el acoso/discriminación.
- Establecer una cultura del lugar de trabajo que sea justa, positiva y respetuosa para la diversidad en el lugar de trabajo.

Conclusión

Además de las políticas, los procedimientos y las normas de la compañía, los empleadores y gerentes del establo lechero deben tomar en cuenta varias consideraciones legales antes de tomar decisiones de empleo. Además de las

leyes federales, los propietarios y gerentes deben asegurarse de estar familiarizados con las leyes estatales relacionadas con los empleados de clases protegidas. Recuerde que los establos lecheros siempre tienen la obligación de realizar decisiones de empleo justas y legales basadas únicamente en criterios relacionados con el trabajo.

En caso de una queja de discriminación o de acoso en el lugar de trabajo, es la responsabilidad de la operación lechera realizar una investigación justa, imparcial y oportuna de la queja y tomar la acción correctiva necesaria garantizando que la investigación y el resultado sean apropiadamente documentados. Sin embargo, ninguna operación agrícola debe esperarse hasta recibir una queja para tomar medidas preventivas. Existe una infinidad de formas proactivas para prevenir la discriminación y el acoso.

Referencias

- FMLA Guía del Empleador. <https://www.dol.gov/whd/fmla/employerguide.pdf>
- SHRM Cómo Realizar una Investigación. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/pages/howtoconductaninvestigation.aspx>
- ADA Proceso de Adaptaciones Razonables Paso a Paso. <https://www.dol.gov/odep/pubs/misc/job.htm>
- Resumen de las Leyes Estatales del Permiso de Ausencia Médico Familiar. <http://www.ncsl.org/research/labor-and-employment/state-family-and-medical-leavelaws.aspx>
- SHRM Cómo Realizar una Investigación. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/pages/howtoconductaninvestigation.aspx>
- Comisión de Igualdad de Oportunidad Laboral en los Estados Unidos. Discriminación por la Edad. <https://www.eeoc.gov/laws/types/age.cfm>
- Comisión de Igualdad de Oportunidad Laboral en los Estados Unidos. Información Acerca de la Ley Americanos con Discapacidades. <https://www.eeoc.gov/eeoc/publications/fs-ada.cfm>
- Comisión de Igualdad de Oportunidad Laboral en los Estados Unidos. Discriminación por Información Genética. <https://www.eeoc.gov/laws/types/genetic.cfm>
- Comisión de Igualdad de Oportunidad Laboral en los Estados Unidos. Acoso. <https://www.eeoc.gov/laws/types/harassment.cfm>
- Comisión de Igualdad de Oportunidad Laboral en los Estados Unidos Discriminación por Embarazo. <https://www.eeoc.gov/laws/types/pregnancy.cfm>
- Comisión de Igualdad de Oportunidad Laboral en los Estados Unidos. Acoso Sexual. https://www.eeoc.gov/laws/types/sexual_harassment.cfm



Mantenimiento de Registros de Recursos Humanos

LISTA DE CONTROL

- ✓ El establo lechero mantiene un archivo general del personal por cada trabajador.
- ✓ La información médica del empleado es guardada por separado del expediente del trabajador en el archivo general del personal.
- ✓ Los Formularios I-9 han sido completados y archivados por separado de los otros expedientes de Recursos Humanos.
- ✓ Los Formularios I-9 de los empleados activos son archivados por separado de los Formularios I-9 de los empleados que ya no trabajan para el establo.
- ✓ Se mantienen los registros de nóminas y se guardan los tres últimos años de los pagos del empleado.
- ✓ Los registros de las nóminas se pueden acceder y auditar fácilmente.
- ✓ El establo tiene un proceso de retención y destrucción de documentos para todos los formularios, documentos y archivos relacionados con R.R.H.H.
- ✓ Los empleados saben la manera correcta de cómo solicitar el acceso a sus expedientes de empleado.

Este capítulo cubre los temas relacionados con el mantenimiento, almacenamiento y retención de archivos, documentos y registros de R.R.H.H.:

- Expedientes del empleado y registro médico
- Archivos del Formulario I-9
- Archivos de nóminas
- Archivos de seguridad y salud OSHA
- Destrucción de registros de R.R.H.H.
- Acceso del empleado a los archivos de R.R.H.H.

Las tareas de R.R.H.H., realizadas en un establo lechero dan lugar a una variedad de expedientes y documentos que quizá necesiten ser archivados de cierta forma y guardados por un tiempo específico. Saber los requerimientos y las mejores prácticas para el mantenimiento de registros de R.R.H.H., garantiza que el establo lechero cumpla con los reglamentos del mantenimiento de registros y también asegura que los archivos y documentos están al día en caso de una auditoría. El propietario y gerente del establo lechero son los responsables de salvaguardar la información personal del empleado. En esta época en la que el robo de identidad es prevalente, el establo lechero es responsable de salvaguardar los registros que archivan de sus trabajadores, así como también aquellos registros que tienen que ser destruidos cuando ya han cumplido los requerimientos de retención.

Archivos del Empleado y Expedientes Médicos

✓ *El establo lechero mantiene un archivo general de su personal por cada trabajador.*

✓ *La información médica del empleado es guardada por separado del expediente del trabajador en el archivo general del personal.*

Por lo general, un establo lechero debe tener los siguientes tipos de archivos de cada uno de sus trabajadores:

- Archivo del Empleado o del Personal
- Expediente Médico

El Archivo del Personal o Empleado deben contener todos los documentos relacionados de un empleado en específico. Algunos ejemplos de documentos que pueden guardarse en un archivo de empleado son:

- Documentación de contratación (menos el Formulario Federal I-9 que se archiva por separado)
- Formularios de Impuestos
- Revisiones/Evaluaciones del Desempeño
- Documentación de Entrenamientos
- Información del cambio de posición y de salario
- Formularios de autorización de deducciones
- Documentación relacionada al manejo del desempeño. Por ejemplo: asesoramiento, consejos y advertencias formales a los empleados
- Documentos de despido como avisos de despido y cartas de renuncia

Los archivos de los expedientes médicos deben tener todos los documentos relacionados a empleados específicos con asuntos médicos incluyendo la información del historial médico del empleado. Algunos ejemplos de los documentos que deben guardarse en el archivo médico del empleado son:

- Resultados de las pruebas de drogas o examen médico antes del empleo
- Observaciones del doctor
- Formularios de los beneficios de salud
- Cuestionarios de salud
- Registros del Permiso Médico Familiar (FMLA por sus siglas en inglés)

Los expedientes médicos deben mantenerse por separado de los archivos generales del personal ya que la información médica tiene más protecciones bajo la ley federal. Tanto el archivo general del empleado como el archivo médico deben mantenerse organizados y guardados en un archivero bajo llave u oficina. Como alternativa, los archivos y documentos pueden guardarse electrónicamente, pero deben estar salvaguardados del acceso de personas no autorizadas.

Por lo general, los archivos generales y los expedientes médicos del empleado deben guardarse durante tres años después de la fecha en que dejó de trabajar el empleado. Sin embargo, hay algunos documentos que quizá necesiten guardarse por más tiempo. Una lista completa de los documentos más comunes relacionados con R.R.H.H., y los requisitos para retenerlos puede encontrarse en la siguiente página web: https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/policies/pages/cms_017186.aspx.

Archivos del Formulario Federal I-9

- ✓ *Los formularios I-9 han sido completados y archivados por separado de los otros expedientes de Recursos Humanos.*
- ✓ *Los formularios I-9 de los empleados activos son archivados por separado de los formularios I-9 de los empleados que ya no trabajan para el establo.*

Como se mencionó anteriormente, el Formulario I-9 forma parte de la documentación del empleado recién contratado el cual no debe archivar en el expediente general del empleado. Los registros del Formulario Federal I-9 deben ser guardados por separado. Asimismo, los archivos del Formulario I-9 para los empleados activos se deben guardar separado de los archivos del Formulario I-9 de los empleados que ya no trabajan en el establo lechero. Hay muchas maneras de guardar los archivos I-9 pero la más común es guardar los Formularios I-9 por orden alfabético en carpetas, una para los empleados activos y otra para los empleados que se han ido. Este método no solamente mantiene los Formularios I-9 organizados, sino que también los mantiene disponibles en un solo lugar en caso de una auditoría del Formulario I-9. La auditoría generalmente se lleva a cabo en el establo lechero por los representantes de Servicios de Ciudadanía e Inmigración de los Estados Unidos (USCIS, por sus siglas en inglés) u otras autoridades gubernamentales federales que llegan al sitio sin previo aviso, y quienes le otorgan tres días para presentar los archivos de los Formularios I-9. Las auditorías de los Formularios I-9 y las investigaciones de los empleadores se han cuadruplicado del 2017 al 2018.²¹

Una buena práctica de R.R.H.H., es garantizar que los Archivos de los Formularios I-9 estén siempre actualizados. Dependiendo de las necesidades del establo lechero, rotación de personal y número de empleados, se debe realizar semanal o mensualmente lo siguiente:

- Los archivos de los empleados activos deben revisarse para garantizar que los Formularios I-9 de todos los empleados recién contratados han sido agregados.
- Los empleados que ya no trabajan en el establo lechero deben ser cambiados a un archivo de empleados inactivos.
- Los archivos inactivos deben ser revisados y los Formularios I-9 que han cumplido la retención requerida por la ley federal deberán ser sacados y destruidos.

LAS AUDITORÍAS DE LOS FORMULARIOS I-9 Y LAS INVESTIGACIONES DE LOS EMPLEADORES CASI SE HAN CUADRIPLICADO

del 2017 al 2018.

Los expedientes que contienen los Formularios I-9 tienen requerimientos de retención muy específicos que difieren de otros reglamentos en el mantenimiento de registros de R.R.H.H. El Formulario I-9 debe ser guardado durante tres años a partir de la fecha de contratación o un año a partir de la fecha de salida del empleado, la que sea más reciente. Más información acerca de los requerimientos del mantenimiento, almacenamiento y retención de registros para el Formulario Federal I-9 puede encontrarse en la página web: <https://www.uscis.gov/i-9-central>.

²¹Feng, A. 2018. Auditorías del Formulario I-9 e Investigaciones a los Empleadores se han Cuadruplicado de 2017 a 2018. <https://www.natlawreview.com/article/i-9-audits-and-investigations-employers-have-nearly-quadrupled-2018>

Para calcular cuánto tiempo guardar el Formulario I-9 del empleado, ingrese los siguientes datos:

1. Fecha en la que el empleado comenzó a trabajar ganando salario.	1. _____
A. Agregue 3 años a la fecha de la línea 1.	A. _____
2. La fecha del último día de trabajo.	2. _____
B. Agregue 1 año a la fecha de la línea 2.	B. _____
3. ¿Cuál es la fecha más reciente, A o B?	3. _____
C. Ingrese la fecha más reciente.	C. _____

El empleador debe retener el Formulario I-9 hasta que se cumpla la fecha que aparece en la Línea C.

Registros de Nóminas

✓ *Se mantienen los registros de nóminas y se guardan los tres últimos años de los pagos del empleado.*

✓ *Los registros de las nóminas se pueden acceder y auditar fácilmente.*

Las leyes federales y estatales requieren que los empleadores mantengan registros precisos de las horas trabajadas, salarios percibidos y otros aspectos relacionados con el salario. Los requerimientos del mantenimiento de registros para documentar la información de la nómina e historial del empleado son complejos. Enseguida les mostramos una lista parcial de los registros que un establo lechero necesita mantener de los empleados a los que les paga a través de la nómina -sin embargo, el establo debe consultar las leyes estatales correspondientes para garantizar que las cumple. Para más información, consulte las Hojas de Información Legal de Recursos Humanos de FARM en la página web: nationaldairyfarm.com.

- Nombre completo del empleado y número de seguro social
- Dirección, incluyendo el Código postal
- Fecha de nacimiento
- Ocupación/Cargo
- Hora y día de la semana en que comienza la semana de trabajo del empleado
- Horas trabajadas cada día (para los empleados que se les paga por hora)
- Número total de horas trabajadas en cada semana de trabajo (para los empleados que se les paga por hora)
- Bases en las que el salario del empleado es pagado (por ej., \$ 9.00 dólares por hora, \$ 440 a la semana, trabajo realizado)
- Tasa regular de pago por hora
- Total de ganancias diarias o semanales por el tiempo exacto
- Total de ganancias por semana trabajada de tiempo extra (para empleados que se les paga por hora)
- Todas las adiciones al y deducciones del salario del empleado

- Salario total pagado en cada periodo de pago
- Fecha de pago y periodo de pago cubierto por el pago

Los registros de nómina pueden guardarse en el archivo general del empleado o en archivos de nóminas por separado. Los registros de nóminas pueden guardarse en forma de papel; pero muchas veces estos registros también se guardan en la nómina del establo lechero o en el software del Departamento de Contabilidad. Puesto que la información del salario del empleado puede ser auditada a nivel estatal y federal, el sistema utilizado para el mantenimiento de los registros debe ser fácilmente accesible y auditable.

Independientemente del método utilizado para el mantenimiento de los registros, la retención mínima de las nóminas es de tres años. Muchos profesionales de impuestos y nóminas aconsejan guardar los registros de nóminas durante siete años ya que ese es el tiempo límite en el que se basan la mayoría de las auditorías de la Oficina de Impuestos (IRS por sus siglas en inglés).

Registros Médicos y de Seguridad OSHA

Los registros Médicos y de Seguridad tienen requerimientos específicos del mantenimiento de registros como lo señala la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA por sus siglas en inglés) y deben ser archivados por separado del expediente médico y personal del empleado. Esto incluye la información de los reclamos por accidentes en el lugar de trabajo. Para más información en estos requerimientos consulte el Manual de Seguridad de FARM.

Mantenimiento de Registros Electrónico

En su mayoría, los empleadores son capaces de escoger el método preferido del mantenimiento de registros para guardar sus archivos. Muchas compañías han descubierto que es más eficaz el mantenimiento de registros electrónico de los empleados, que el mantenimiento de los registros en papel el cual requiere tiempo y espacio. Hay muchas opciones disponibles para el mantenimiento de registros electrónico que incluye diferentes sistemas y proveedores. Los archivos



electrónicos se pueden guardar en los sistemas de la empresa o en la nube.

Uno de los aspectos más importantes del mantenimiento de registro electrónico es la seguridad y protección. No importa que proveedor o sistema se utiliza para el mantenimiento de registros electrónico, las lecherías deben verificar que las protecciones están puestas para salvaguardar la información. Otro aspecto importante que está relacionado con el mantenimiento de registros electrónico son los problemas legales. Hay ciertos tipos de registros que tienen reglamentos muy específicos para archivar electrónicamente como es el caso del Formulario Federal I-9.

Cuando se quiera saber si el mantenimiento de registros electrónico es el correcto para un establo lechero, los propietarios y gerente deben considerar lo siguiente:

- Las leyes que rigen el mantenimiento de registros de R.R.H.H.
- Las diferentes opciones para el mantenimiento de registros electrónico
- Las necesidades únicas y operación comercial del establo lechero
- La facilidad para ingresar

Destrucción de Registros de R.R.H.H.

✓ *El establo tiene un proceso de retención y destrucción de documentos para todos los formularios, documentos y archivos relacionados con R.R.H.H.*

Cuando un archivo, documento o registro de R.R.H.H., han cumplido con los requerimientos de retención, deben ser destruidos de manera segura y protegida para garantizar que la información está protegida y es desechada de la manera correcta. La manera más común de destruir los registros de R.R.H.H., es triturándolos. Dependiendo del tamaño del establo y del número de empleados, será costo efectivo y más eficiente contratar a una compañía trituradora. Muchas de ellas van al lugar y brindan servicios seguros de trituración.

Los archivos electrónicos deben ser destruidos al borrar el archivo permanentemente para que no pueda ser reconstruido o recreado.

Acceso del Empleado a los Archivos de R.R.H.H.

✓ *Los empleados saben la manera correcta de cómo solicitar el acceso a sus expedientes de empleado.*

En la mayoría de los casos, los registros de R.R.H.H., archivos del empleado y documentos archivados en los expedientes del empleado son propiedad del establo lechero. Dependiendo del estado en el que el establo opere, la lechería quizá no tenga la obligación legal de proporcionar copias de los expedientes a sus trabajadores o copias de los documentos contenidos en el archivo. Sin embargo, cuando sea solicitado, se les debe dar, a los empleados del establo lechero, la oportunidad para revisar que hay en su archivo de empleado en presencia de un gerente, miembro de R.R.H.H., o propietario del establo lechero.

Se recomienda tener una política del establo para que los empleados tengan acceso a sus archivos publicado en el Manual de Empleado para

garantizar que los empleados estén informados del proceso. Esto también ayuda a la operación lechera a controlar las solicitudes para revisar los archivos del empleado de manera consistente.

Conclusión

Cada actividad de R.R.H.H., o actividad relacionada al empleo en el establo lechero produce cierto tipo de documentación en forma de formularios, expedientes, documentos y registros. Una operación lechera debe tener implantado un sistema para archivar, mantener, retener y destruir estos registros. Un proceso de mantenimiento de registros de R.R.H.H., beneficia al establo lechero al mantener este tipo de documentos organizados y también garantiza el cumplimiento con los requerimientos estatales y federales del mantenimiento de registros.

Referencias

Lista completa de Reglamentos de Mantenimiento y Retención de Registros. https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/policies/pages/cms_017186.aspx
Central <https://www.uscis.gov/i-9-central>
Registros del Personal: Electrónicos: ¿Qué Factores Debemos Considerar al Convertir Archivos del Personal en Papel a un Formato Electrónico? <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/convertingfiles.aspx>
SHRM Cumpliendo con los Requerimientos del Registro de Empleo. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/complyingwithemploymentrecordrequirements.aspx>
SHRM Retención del Formulario I-9: Cómo y Qué Guardar. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0211chichoni2.aspx>
Departamento de Trabajo de los Estados Unidos Hoja Informativa #12: Requerimientos del Mantenimiento de Registros Bajo la Ley de Normas Justas de Trabajo (FLSA). <https://www.dol.gov/whd/regs/compliance/whdfs21.htm>



Consideraciones Especiales

LISTA DE CONTROL

- ✓ Si el establo lechero emplea a menores de 18 años, los propietarios y gerentes están conscientes de las leyes federales y estatales de la mano de obra de menores de edad, por ejemplo: permisos, condiciones de trabajo, restricciones riesgosas de trabajo y el máximo de horas para trabajar.
- ✓ Si el establo emplea a menores de 18 años, los propietarios y gerentes saben cuáles son las tareas del establo lechero que se consideran riesgosas para los menores de edad.
- ✓ Si la familia de propietarios, operadores o gerentes son también empleados del establo lechero, son tratados igual y tienen las mismas expectativas que las de los trabajadores que no son de la familia.
- ✓ Si el establo lechero contrata a trabajadores temporales, estos trabajadores están regidos por las mismas políticas y procedimientos de Recursos Humanos que los trabajadores permanentes.

Este capítulo cubre ciertas situaciones especiales con las que se puede encontrar el establo lechero:

- Mano de obra de menores de edad y leyes correspondientes a la mano de obra de menores de edad
- Empleo de miembros de familia
- Mano de obra temporal

Al administrar las actividades de Recursos Humanos en un establo lechero, existen varias situaciones especiales con las que un propietario y gerente de la operación lechera se pueden encontrar. Las situaciones especiales más comunes son: mano de obra de menores de edad, mano de obra de miembros de la familia y mano de obra temporal.

Mano de Obra de Menores de Edad

- ✓ *Si el establo lechero emplea a menores de 18 años, los propietarios y gerentes están conscientes de las leyes federales y estatales de la mano de obra de menores de edad como por ejemplo: permisos, condiciones de trabajo, restricciones riesgosas de trabajo y el máximo de horas para trabajar.*
- ✓ *Si el establo emplea a menores de 18 años, los propietarios y gerentes saben cuáles son las tareas del establo lechero que se consideran riesgosas para los menores de edad.*

La mano de obra de menores de edad se refiere a la práctica de emplear a menores de 18 años. Está fuertemente regulado por la División de Horas y Salarios del Departamento Federal de Trabajo (DOL). Existen reglamentos especiales con respecto

al empleo de menores de edad en trabajos agrícolas que corresponden a la mayoría de las operaciones lecheras. A continuación, un resumen de las regulaciones federales de la mano de obra de menores de edad en la industria agrícola.

Horas de Escuela

El término “horas de escuela” para la mano de obra de menores de edad se define como aquellas horas establecidas por el calendario oficial de la escuela del distrito donde vive el menor de edad mientras es empleado. Trabajar antes de las horas de la escuela y días en los que la escuela está cerrada por días festivos son todas consideradas “horas fuera de la escuela” El reglamento de las horas de escuela recae aun si el trabajador que es menor de edad no está actualmente asistiendo a la escuela, estudia en casa o asiste a una escuela privada.

Ocupaciones Peligrosas

Los trabajadores que tienen menos de 16 años tienen prohibido trabajar en cualquier ocupación peligrosa. Por efecto de las leyes de mano de obra de menores de edad, las ocupaciones peligrosas se definen como trabajos particularmente peligrosos para menores de edad y que pudieran comprometer su salud y bienestar. Tareas que requieren operar una maquinaria o equipo de carga pesada, trabajo que se hace a cierta altura o trabajar con productos químicos peligrosos son considerados tareas peligrosas. Ejemplos específicos de tareas peligrosas son:

- Operar un tractor de más de 20 caballos de fuerza
- Operar cosechadoras, barbechadoras, cortadoras, empacadoras, trituradoras,

EDAD	RESUMEN DE REGULACIONES FEDERALES
16	Trabajadores que tienen por lo menos 16 años pueden realizar cualquier trabajo en el establo, incluyendo tareas agrícolas declaradas como riesgosas por la Secretaría del Trabajo, a cualquier hora, incluyendo durante horas de escuela.
14	Edad mínima de empleo fuera de las horas de escuela en tareas agrícolas excepto aquellas declaradas riesgosas por la Secretaría del Trabajo.
12 - 13	Puede ser empleado fuera de las horas de escuela con el consentimiento por escrito de los padres o en un establo lechero en donde el padre del menor u otra persona que queda en lugar de los padres es también empleado.
Menos de 12 años	Puede ser empleado fuera de las horas de escuela con el consentimiento de los padres en un establo lechero donde los empleados están exentos de las provisiones federales del salario mínimo.

(Boletín 102 de la División de Horas y Salarios del Departamento del Trabajo de los E.E.U.U., División de Horas y Salarios de la Mano de Obra de un Menor de Edad)

- sopladoras o transportadoras
- Operar excavadoras, montacargas, sierras de cinta circular y motosierras
- Trabajar en un pastizal, corral o establo con una vaca y su becerro recién nacido
- Trabajar en una escalera o andamio de más de 20 pies de altura
- Manejar un camión, tráiler o automóvil transportando pasajeros o subir a un tractor como pasajero o ayudante
- Trabajar adentro de un silo de granos
- Manejar o aplicar productos químicos agrícolas tóxicos

Para una lista completa de tareas riesgosas de la mano de obra de menores de edad, consulte el Boletín 102 de Mano de Obra de Menor de Edad del Departamento de Trabajo en la siguiente página web: <https://www.dol.gov/whd/regs/compliance/childlabor102.pdf>.

Exenciones

Hay algunas exenciones de las leyes de la mano de obra de menores de edad a nivel federal. Los siguientes son casos de mano de obra de menores de edad que estarían exentos de cumplir con algunas o todas las leyes sobre la mano de obra de menores de edad:

- Exención de los Padres: Un menor de edad de cualquier edad puede ser empleado por sus padres a cualquier hora en cualquier ocupación en un establo donde el dueño es el padre/madre o bien es operado por el padre/madre.
- Estudiantes aprendices: Los estudiantes que aprenden en un programa agrícola vocacional pueden trabajar en algunas tareas consideradas riesgosas bajo un acuerdo escrito.
- Programa de Entrenamiento de Servicio Extensión Federal 4H: Trabajadores menores de edad de 14 y 15 años, que tienen certificados de completar el entrenamiento de operación de un tractor o de una maquinaria bajo el programa 4H pueden trabajar en horas fuera de la escuela para lo que han sido entrenados.

Consideraciones de la Ley Estatal

La mano de obra de menores de edad está altamente reglamentada a nivel estatal y federal por lo tanto es importante saber las leyes del

estado en relación con la mano de obra de menores de edad en los estados en donde operan las lecherías. Aunque las reglas del estado son más estrictas que las federales, la ley más estricta es la que se debe seguir. Algunos requerimientos comunes que pueden estar cubiertos por las leyes específicas del estado son:

- Requerimientos de edad mínima que difieren de los reglamentos federales
- Horas máximas diarias o semanales
- Trabajo de noche restringido
- Tareas restringidas y prohibidas que difieren de las tareas riesgosas federales
- Permisos de trabajo o documentos de trabajo en archivo para todos los trabajos de los menores de edad

Mano de Obra Familiar

✓ *Si la familia de propietarios, operadores o gerentes son también empleados del establo lechero, son tratados igual y tienen las mismas expectativas que las de los trabajadores que no son de la familia.*

Es muy común en establos lecheros que los productores empleen a miembros de su propia familia. Por lo tanto, sin importar el parentesco, todos los trabajadores deben ser tratados igual para garantizar un ambiente de trabajo libre de prácticas discriminatorias y favoritismo. La mayoría de las leyes de horas y salarios y leyes relacionadas al empleo corresponden a todos los empleados sin importar los lazos familiares que pudieran existir, con la excepción del tiempo extra, salario mínimo y mano de obra de menores de edad (todas mencionadas previamente en este manual). Los miembros de familia deben pasar también por los requerimientos de preempleo y llenar toda la documentación de nuevo empleado incluyendo el Formulario I-9 y formularios correspondientes de impuestos.

Es también común que las lecherías puedan contratar miembros de la misma familia. Cuando empleen miembros de la misma familia, si ellos son contratados en el mismo nivel de autoridad (por ej., relación de reportar -supervisor/supervisado), estas situaciones deben ser vigiladas para garantizar que no haya ni se perciba algún tipo de favoritismo. Cuando la relación familiar crea conflicto en el

ambiente de trabajo, los propietarios y gerentes del establo lechero deben mantenerse objetivos y justos manejando el conflicto como lo harían con cualquier otro empleado. Además, Los propietarios y gerentes deben establecer expectativas claras y límites cuando contraten a miembros de familia para que todos los empleados entiendan que no debe haber actos de favoritismo y que los problemas familiares personales deben separarse del lugar de trabajo.

Mano de Obra Temporal

✓ *Si el establo lechero contrata a trabajadores temporales, estos trabajadores están regidos por las mismas políticas y procedimientos de Recursos Humanos que los trabajadores permanentes.*

Las necesidades de una operación lechera pueden cambiar temporalmente durante todo el año. Para ajustar las necesidades del establo lechero los propietarios y gerentes tienen la capacidad de contratar empleados temporales para trabajar conforme aumentan las necesidades del establo. Los empleados temporales son considerados trabajadores y están sujetos a las mismas políticas y procedimientos de R.R.H.H., que rigen a los empleados de tiempo completo y a los empleados de medio tiempo -como es el caso de los códigos de conducta o las políticas de acoso y discriminación. Algunos estados pueden tener leyes estatales específicas relacionadas con los empleados temporales; por lo tanto, los propietarios y gerentes del establo deben también estar al tanto de las leyes del estado en el que su establo lechero opera.

Aunque por lo general los empleados temporales no tienen derecho a los beneficios ofrecidos a los trabajadores de tiempo completo, los establos lecheros quizá tengan que ofrecer incentivos para contratar y retener a los trabajadores temporales, especialmente cuando no son capaces de garantizar un empleo de tiempo completo o regular. Los bonos al final de la temporada y los beneficios de la vivienda son dos incentivos comunes que se les ofrece a los trabajadores temporales.

Algunas operaciones lecheras quizá contraten a trabajadores temporales que son residentes de países fuera de los Estados Unidos. Este tipo

de trabajadores debe tener una visa de trabajo o bien, estar autorizados para trabajar en los Estados Unidos, para que los establos los empleen. Cuando contraten a empleados inmigrantes o no inmigrantes, los establos lecheros deben estar conscientes de las responsabilidades que tienen como empleadores. Por ejemplo, algunos tipos de visa requieren que los empleadores presenten peticiones con los Servicios de Ciudadanía e Inmigración de los Estados Unidos (USCIS, por sus siglas en inglés) y certificados laborales con el Departamento del Trabajo. Para garantizar el cumplimiento de las leyes, los propietarios o gerentes de las operaciones lecheras deben consultar a un abogado que se especialice en asuntos de inmigración antes de implementar un programa de contratación que incluye la contratación de trabajadores temporales ya sean migrantes o no inmigrantes.

Consideraciones de la Administración Federal de Seguridad de Autotransportes y Departamento de Transportes

Algunos establos pueden estar regidos por la Administración de Seguridad de Autotransportes (FMCSA por sus siglas en inglés) y requerimientos del Departamento de Transporte (DOT por sus siglas en inglés) si los trabajadores operan vehículos cubiertos del establo (CFM por sus siglas en inglés) como parte de su trabajo.

Un CFM se define como un vehículo que:

- Viaja en el estado en el que está registrado o en otro estado, es conducido por un propietario u operador de un establo o rancho o por un miembro de familia o empleado u operador del propietario. Transporta productos agrícolas, ganado, maquinaria o suministros a/o de un establo o rancho. Tiene placa o algún otro medio específico del estado que lo identifica como vehículo agrícola. No se utiliza en operaciones de autotransportes de alquiler (pero las operaciones de alquiler no incluyen el uso de un vehículo que es propiedad y es operado por un arrendatario para transportar la parte de los cultivos del propietario bajo un acuerdo de participación de cultivos).

- No transporta materiales peligrosos que requieren placa-etiquetas ni tampoco los siguientes:
 - Tiene un peso bruto (GVW por sus siglas en inglés) o peso bruto nominal simple (GVWR por sus siglas en inglés) (lo que sea mayor) de 26,001 libras o menos, en cuyo caso las exenciones del Vehículo Cubierto Agrícola (CFV por sus siglas en inglés) aplican en cualquier parte de Estados Unidos.
 - Tiene un peso bruto (GVW por sus siglas en inglés) o peso bruto nominal simple (GVWR) (lo que sea mayor) de más de 26,001 libras y viaja dentro del estado donde está registrado o si viaja fuera del estado donde está registrado permanece en las 150 millas aéreas del establo o rancho del propietario u operador.

Si los trabajadores operan un CFM como parte de las responsabilidades de su trabajo, hay varias áreas de R.R.H.H., que pudieran estar afectadas.

- Reclutamiento y contratación. Operadores para CFM pueden tener requerimientos especiales de contratación como verificaciones de la Licencia de Conducir Comercial (CDL por sus siglas en inglés) y exámenes médicos del Departamento de Transporte.
- Entrenamiento. Los operadores de CFM pueden requerir entrenamiento especializado, específico para el puesto.
- Salud y seguridad. Los operadores de CFM pueden tener entrenamiento especializado de seguridad que se requiere para su posición.
- Mantenimiento de registros de Recursos Humanos. Los operadores de CFM pueden necesitar registros específicos del Departamento de Transportes en su expediente para el puesto.

Solo porque un establo tiene un CFM no significa que están siempre cubiertos por los reglamentos FMCSA y DOT. Como en muchas leyes relacionadas a R.R.H.H., hay exenciones para la industria agrícola. Hay que tener en mente que también pueden presentarse exoneraciones específicas del estado para la operación lechera. Para más información acerca de los requerimientos FMCSA y DOT y exoneraciones consulte la sección de referencias.

Licencias de Conducir Fuera del País

Todos los trabajadores con responsabilidades de manejar deben tener una licencia de conducir válida. A nivel federal, los Estados Unidos y Canadá tienen reciprocidad en las licencias de conducir comerciales. Sin embargo, muchos estados requieren Permisos de Conducir Internacional para que los trabajadores con residencias permanentes fuera de los EE. UU. conduzcan en los EE. UU., en cualquier tipo de vehículo y de cualquier capacidad. Los propietarios y administradores de establos lecheros deben estar familiarizados con los requisitos de la licencia de conducir en los estados en los que operan para garantizar que los trabajadores tengan la licencia adecuada para operar vehículos.

Conclusión

Al administrar actividades relacionadas con Recursos Humanos, los propietarios y administradores de los establos lecheros deben estar preparados para situaciones especiales que puedan surgir en sus lecherías. Si bien la mano de obra de menores de edad, mano de obra familiar y mano de obra temporal son algunos de los más comunes en la industria agrícola, puede haber otras consideraciones especiales específicas para la lechería que deben investigarse bien para garantizar el cumplimiento de las regulaciones federales y estatales.

Referencias

Excepciones y Exenciones Agrícolas para la Administración Federal de Seguridad de Autotransportes Reglas de Horas de Servicio (HOS) y Reglamentos de la Licencia de Conducir Comercial (CDL). <https://www.fmcsa.dot.gov/hours-service/elds/agricultural-exceptions-and-exemptions-fmcsa-safety>

Generalidades de la Licencia de Conducir Comercial. <https://www.fmcsa.dot.gov/registration/commercial-drivers-license>

Boletín Requerimientos de Trabajo de Menores de Edad en Tareas Agrícolas. <https://www.dol.gov/whd/regs/compliance/childlabor102.pdf>

FMSCA Guía de Referencia de Exenciones Agrícolas. https://www.fmcsa.dot.gov/sites/fmcsa.dot.gov/files/docs/regulations/hours-service/elds/396526/agricultural-reference-guide_0.pdf

Nacionales Extranjeros Conduciendo en los Estados Unidos. <https://www.usa.gov/visitors-driving>

Supervisión de Trabajadores Estacionales y Temporales: Consideraciones Especiales. <https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/blogs.cornell.edu/dist/4/7493/files/2017/12/Supervising-Seasonal-and-Temporary-Workers-15vvpf9.pdf>

Departamento de Trabajo de los Estados Unidos Información de Empleo Agrícola. <https://www.dol.gov/general/topic/youthlabor/agriculturemployment>



10

Salud y Seguridad

LISTA DE CONTROL

- ✓ Los gerentes y propietarios toman medidas para desarrollar una cultura de seguridad en el establo lechero.
- ✓ Los propietarios, gerentes y empleados saben qué medidas tomar cuando ocurre una lesión o se enferman en el lugar de trabajo.
- ✓ Está disponible un kit de primeros auxilios y es inspeccionado regularmente para garantizar que esté bien surtido.
- ✓ Hay una persona designada de seguridad para servir como persona de apoyo durante una visita de un representante de OSHA.
- ✓ El establo lechero tiene y mantiene al día registros de seguridad, incluyendo registros de entrenamientos de los empleados de los últimos cinco años.

Este capítulo cubre aspectos de salud y seguridad ya que están relacionados con Recursos Humanos y con los trabajadores del establo:

- Desarrollar una cultura de seguridad
- Lesiones, accidentes y enfermedades de los Empleados
- Manejo de las auditorías e inspecciones de OSHA

La salud y la seguridad de los trabajadores de los establos lecheros son responsabilidades ética y legal de una operación lechera. Además, proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable puede reducir también los costos directos e indirectos asociados con lesiones en el lugar de trabajo y multas reglamentarias. Cuando los establos lecheros violan las leyes de seguridad, pueden ser objeto de medidas correctivas y multas muy costosas. Algunos ejemplos incluyen:

- Una empresa “tenedora” en Missouri fue encontrada culpable de la muerte de un empleado por haber fallado en seguir los procedimientos básicos de seguridad en una operación lechera de Missouri. La multa fue de \$ 189,000 dólares.
- Una operación lechera en Wisconsin fue multada por \$70,000 dólares después de una inspección en la que se encontraron 15 violaciones de seguridad y de salud.
- Una procesadora de aves en Ohio fue citada por no informar apropiadamente las enfermedades de los empleados y las infracciones a las reglas de mantenimiento de registros de OSHA y enfrentando multas de \$ 23,100 dólares.

Las operaciones lecheras deben tomar las medidas adecuadas para garantizar que ofrecen un ambiente de trabajo saludable y seguro. Información detallada de OSHA y el manejo de salud y seguridad puede encontrarse en el Manual de Seguridad de FARM. La salud y seguridad desde el punto de vista laboral y de Recursos Humanos incluye: desarrollar una cultura de seguridad, proporcionar condiciones de trabajo seguras y verificar que los requerimientos del manejo de registros del empleador se cumplan.

Desarrollar una Cultura de Seguridad

✓ *Los gerentes y propietarios toman medidas para desarrollar una cultura de seguridad en el establo lechero.*

Desarrollar una cultura de seguridad en un establo lechero va más allá de los requerimientos mínimos de OSHA. Para desarrollar una cultura de seguridad, el propietario y gerente del establo lechero deben considerar la seguridad como un valor esencial y la seguridad debe estar arraigada a la visión, misión e imagen del establo lechero. Hay seis componentes fundamentales para desarrollar una cultura de seguridad exitosa:

- 1. Compromiso del propietario y gerencia.** Para establecer y mantener una cultura de seguridad en el establo, el propietario y equipo gerencial de la operación lechera deben comprometerse a la salud y seguridad y poner el ejemplo en todas las iniciativas de seguridad.
- 2. Tomar la seguridad como una inversión más que un costo.** Invertir en la seguridad del trabajador ya sea mediante entrenamiento, mejoramientos de la seguridad en el lugar de trabajo, equipo de protección personal (PPE por sus siglas en inglés), etc., las operaciones lecheras pueden tener un lugar de trabajo seguro en el cual se benefician el establo y el trabajador.
- 3. Entrenamiento y programa de evaluación.** Todos los establos deben implementar un programa de entrenamiento para capacitar a los trabajadores a identificar y reducir los riesgos en el lugar de trabajo. Para más información en entrenamientos requeridos, consultar el Manual de Seguridad FARM.
- 4. Proceso de mejoramiento continuo.** Como lo mencionamos anteriormente, establecer y mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable es un proceso continuo. Una operación lechera debe constantemente evaluar su sitio de trabajo y hacer las mejoras necesarias.

5. Un ambiente de trabajo que no castigue la comunicación abierta. Los trabajadores del establo lechero deben sentirse tranquilos al reportar al propietario o gerente las condiciones de trabajo inseguras. Cada establo lechero debe tener una política implementada para reportar las violaciones de salud y seguridad.

6. Celebrar el éxito. El éxito de la salud y seguridad debe ser siempre comunicado a los trabajadores, igual que como deben comunicarse las áreas donde se puede mejorar. Al celebrar los éxitos, los trabajadores están más conscientes de la importancia de la seguridad en el lugar de trabajo y es más probable que trabajen con más seguridad. Un ejemplo es publicar el número de días sin faltar al trabajo por alguna lesión.

Desarrollar una cultura de seguridad es un proceso continuo ya sea que un establo apenas empiece o ya tenga implementado un programa sólido. El proceso de mejorar la seguridad es continuo y el propietario y gerente del establo lechero deben realizar evaluaciones de seguridad y riesgo una vez al año para mantener una cultura de seguridad. Para más información en las evaluaciones de riesgos, consultar el Manual de Seguridad FARM.

Lesiones y Enfermedades en el Lugar de Trabajo

- ✓ *Los propietarios, gerentes y empleados saben qué medidas tomar cuando ocurre una lesión o se enferman en el lugar de trabajo.*
- ✓ *Está disponible un kit de primeros auxilios y es inspeccionado regularmente para garantizar que esté bien surtido.*

Aun los establos lecheros que practican un plan efectivo de seguridad presentan enfermedades y lesiones. En caso de que en el establo lechero ocurriera una lesión o enfermedad, los propietarios y gerentes del establo lechero deben tomar las siguientes medidas:

- 1. Mandar al trabajador a una clínica o consultorio cuando lo necesite.** Muchos establos lecheros se localizan en áreas rurales, así es que es importante saber en qué lugar se les tratará a los empleados en caso de que se presente una emergencia por una enfermedad o lesión. En casos de vida o muerte donde el empleado está gravemente lesionado para poder transportarse él mismo, una ambulancia o médicos profesionales serán los encargados de transportar al empleado. Para casos que no son de vida o muerte, o casos en donde la ambulancia no pueda llegar lo suficientemente rápido, el propietario o gerente debe transportar al individuo si se puede mover sin que corra peligro.
- 2. Completar un reporte de lesión.** Reúna todos los detalles del incidente como por ej., fecha, hora, lugar y qué estaba haciendo el empleado cuando ocurrió el accidente. El reporte de OSHA 301 puede ser utilizado como guía para recabar toda la información necesaria. Muchos establos lecheros también tienen sus propios formularios de reporte.
- 3. Reportar la lesión a la compañía de seguros de accidentes en el lugar de trabajo.** Todas las compañías de seguros tienen diferentes procesos cuando se trata de reportar un accidente, así es que los propietarios o gerentes deben estar conscientes de cómo reportar las lesiones a su compañía de seguro.
- 4. Completar una investigación del accidente.** Una vez que el empleado ha sido adecuadamente tratado, los propietarios y gerentes de los establos lecheros deben investigar el incidente para determinar si algo pudo haber evitado que ocurriera el incidente. Las preguntas importantes que deben hacerse en una investigación son:
 - ¿Estaba el empleado realizando su trabajo con seguridad?
 - ¿Las herramientas, equipo o maquinaria que estaba utilizando el empleado eran seguras y funcionaban bien?
 - ¿Hay riesgos en el lugar de trabajo que pudieron haber causado el incidente?

5. Tomar acción. De acuerdo con los resultados de la investigación del accidente, los propietarios y gerentes deben realizar los cambios necesarios para asegurar que no vuelvan a ocurrir los mismos accidentes o lesiones. En caso de una lesión o enfermedad en el lugar de trabajo los empleados deben saber a quién contactar y la manera de cómo hacerlo. Para todos los incidentes, los empleados deben notificar directamente a su supervisor y gerente de salud/seguridad designado. Para emergencias, los empleados deben saber el sistema de emergencias al marcar 911. Esta información debe ser cubierta durante la orientación o entrenamiento. Un póster de los contactos de emergencia sirve como recordatorio y es una referencia fácil. El proceso anterior puede también ser utilizado para documentar e investigar los “casi accidentes”.

Los kits de primeros auxilios deben estar disponibles y mantenerse bien abastecidos. Para lesiones fáciles de tratar como por ejemplo un leve raspón, los empleados pueden tratarse ellos mismos con material del kit de primeros auxilios.

Manejo de las Auditorías e Inspecciones de OSHA

- ✓ *Hay una persona designada de seguridad para servir como persona de apoyo durante una visita de un representante de OSHA.*
- ✓ *El establo lechero tiene y mantiene al día registros de seguridad, incluyendo registros de entrenamientos de los empleados de los últimos cinco años.*

OSHA dedica muchos de sus recursos para actividades de control, lo que significa que son muy comunes las auditorías e inspecciones de OSHA sin ningún tipo de aviso, especialmente en industrias específicas como la agricultura donde el trabajo está a la vista. Las auditorías de OSHA pueden ser realizadas cuando se presenta una queja, cuando hay un aumento en la frecuencia o gravedad de las lesiones en el trabajo, o al azar (si el establo lechero

tiene 11 o más empleados). Tener un plan ya implementado en caso de que OSHA realice una visita, garantiza que las inspecciones en el establo se realicen sin ningún problema y alterando muy poco las funciones del establo.

En primer lugar, el establo debe designar un representante de seguridad anticipadamente. En caso de una auditoría, esta persona es el punto de referencia de seguridad y acompañará al inspector de OSHA por toda la instalación. El representante seleccionado, debe conocer las operaciones diarias del establo y también conocer muy bien los procedimientos de seguridad y riesgos en el lugar de trabajo.

En segundo lugar, un establo lechero debe siempre tener los registros de los últimos cinco años, actualizados, disponibles y listos para una inspección. Con frecuencia los inspectores de OSHA piden revisar OSHA 300 y OSHA 300 A de los últimos tres a los cinco años, así como también los registros de entrenamientos de seguridad de los empleados. Los estados quizá soliciten a las empresas retener sus registros de seguridad por más tiempo. Por lo tanto, los establos lecheros deben revisar los requerimientos de OSHA del estado en donde operan. Los establos con menos de 11 empleados están por lo general exentos de los requerimientos federales del mantenimiento de registros; sin embargo, todos los establos lecheros están sujetos a los requerimientos de los reportes sin importar cuántos empleados tengan (por ej., ellos deben notificar a OSHA de las muertes o lesiones graves. Para más información, consultar el Manual de Seguridad de FARM).

Cuando un inspector de OSHA se presenta es aceptable pedirle su identificación para verificar su identidad y credenciales, preguntarle el propósito de su visita y mantenerlo en un área donde el trabajo que se está haciendo no esté visible mientras revisan toda la documentación necesaria. Es importante, permanecer tranquilo y profesional en presencia de un inspector. Si el inspector quiere entrevistar empleados como parte de la inspección,

los empleados entrevistados también deben permanecer tranquilos y profesionales. El inspector debe estar acompañado por el representante de seguridad mientras cumple con toda la revisión.

Una vez que la inspección ha sido hecha, se realizará una conferencia más privada. Algunas veces estas se hacen en la instalación el mismo día. Otras veces, pueden realizarla en fechas y horas posteriores después de que el inspector ha tenido tiempo de revisar toda la documentación, entrevistar a todos los empleados, etc. Muchas veces, estas conferencias privadas se hacen vía telefónica en lugar de visitas adicionales al establo. La última conferencia generalmente proporciona un resumen de lo que se encontró junto con las áreas de acción y en algunos casos citatorios. Es importante, que cualquier riesgo encontrado sea corregido tan pronto como sea posible, incluso cuando el inspector se encuentre ahí, ya que al hacerlo se evitarán citatorios y multas.

Manual de Seguridad FARM

Debido a que la salud y seguridad del lugar de trabajo son temas importantes que cubren aspectos de las operaciones lecheras, FARM ha creado un Manual de Seguridad para cubrir completamente los temas relacionados a la salud, seguridad y requerimientos de OSHA. Para más información, de los temas de seguridad, consulte el Manual de Seguridad de FARM.

Conclusión

La salud y seguridad van más allá de cumplir los puntos que se encuentran en una lista de control. Se trata de hacer lo correcto para los empleados, así como también implementar una cultura de seguridad y de mejoramiento continuo. Ofrecer un ambiente de trabajo sano y seguro debe ser un proceso continuo para garantizar que las políticas y procedimientos están actualizados conforme la operación lechera cambia. Brindar un lugar de trabajo seguro beneficia al trabajador; así como también al establo entero ya que los problemas de salud y seguridad se traducen directamente en la producción del establo.

Referencias

Temas de Seguridad y Salud en Operaciones Agrícolas. <https://www.osha.gov/dsg/topics/agriculturaloperations/>
Pósters Requeridos por OSHA. <https://www.osha.gov/Publications/poster.html>
OSHA Responsabilidades del Empleador. <https://www.osha.gov/as/opa/worker/employer-responsibility.html>
OSHA Hoja de Datos de Seguridad en el Establo Lechero. https://www.osha.gov/OshDoc/data_General_Facts/FarmFactS2.pdf
OSHA Requerimientos y Formularios del Mantenimiento de Registros. <https://www.osha.gov/recordkeeping/>
OSHA Muestra de Programas de Seguridad. https://www.osha.gov/dcsp/compliance_assistance/sampleprograms.html
OSHA Manual de Pequeñas Empresas. <https://www.osha.gov/Publications/smallbusiness/small-business.html>
SHRM Desarrollo de Programas Efectivos del Manejo de la Seguridad. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/developingsafetymanagementprograms.aspx>





Manejo de la Vivienda de los Trabajadores

LISTA DE CONTROL

- ✓ El establo lechero ha consultado con un abogado para determinar los requisitos locales, estatales y federales antes de proporcionar vivienda a los trabajadores.
- ✓ Los trabajadores del establo lechero saben el valor monetario de la vivienda proporcionada por el establo, incluso si se ofrece gratuitamente.
- ✓ El establo lechero tiene un contrato escrito de vivienda firmado por todos los ocupantes que describe el manejo y responsabilidades de los trabajadores. El contrato escrito de vivienda ha sido revisado por un abogado.
- ✓ El establo lechero tiene un presupuesto anual para reparaciones y mantenimiento de la vivienda.
- ✓ Una persona es asignada para administrar inspecciones y reparaciones de la vivienda proporcionada por el establo lechero.
- ✓ Se realizan inspecciones periódicas antes de que los nuevos empleados entren a la vivienda, cuando los empleados abandonen la vivienda y en intervalos regulares entre ellos.
- ✓ El establo lechero tiene un sistema de reparación para que los ocupantes le informen a la gerencia cuando necesitan alguna reparación o mantenimiento. El sistema ayuda a la gerencia a rastrear el progreso de las reparaciones, incluso cuando el trabajo ha sido terminado.
- ✓ Los ocupantes saben qué hacer si hay una situación de emergencia como un incendio.
- ✓ El establo lechero proporciona extintores de incendios, detectores de humo y de monóxido de carbono funcionando en todas las viviendas proporcionadas por la operación lechera.
- ✓ El establo lechero ha establecido reglamentos de la casa para que los ocupantes, que viven en ella, los cumplan. Los reglamentos de la casa se ponen a disposición de los ocupantes mediante la publicación del documento dentro de la casa, integrándolo en el Manual de Empleado, incluyéndolo en los contratos de la vivienda, entregándoselos directamente a la hora de entrar a la vivienda o por algún otro medio. Los reglamentos son traducidos al idioma o idiomas que hablan los trabajadores.
- ✓ El establo lechero tiene una orientación de vivienda para los trabajadores y sus familias cuando entran a la casa. La orientación cubre: responsabilidades, inspecciones, reglamentos de la vivienda, servicios de agua, luz y gas, emergencias, solicitudes de mantenimiento / reparación y cómo limpiar / usar las instalaciones.

Vivienda Proporcionada por el Establo Lechero

Las viviendas proporcionadas por el establo lechero pueden ser un beneficio valioso para los trabajadores de la lechería. Los establos lecheros se encuentran en áreas rurales donde las opciones de vivienda pueden ser escasas. Los propietarios y gerentes de los establos lecheros ofrecen beneficios de vivienda para:

- Reducir la preocupación de los empleados para encontrar viviendas en áreas con opciones limitadas
- Evitar que los empleados manejen grandes distancias
- Proporcionar una opción de vivienda de menor costo que otras opciones en el área
- Atraer trabajadores de alta calidad

Las viviendas bien administradas brindan a los trabajadores de los establos lecheros y sus familias un lugar para descansar, relajarse y guardar bonitos recuerdos. Pero sin una administración adecuada, la vivienda puede convertirse rápidamente en un dolor de cabeza y en una responsabilidad para los propietarios y administradores de los establos lecheros. Este documento cubre consideraciones legales y recomendaciones de manejo para promover espacios habitables seguros, limpios y cómodos para los trabajadores de los establos lecheros.



Objetivos Compartidos

Los gerentes y los trabajadores tienen por lo menos dos objetivos de vivienda que comparten:

- Proporcionar una vivienda segura, higiénica y confortable para los trabajadores.
- Mantener la vivienda en buen estado para la salud y el placer de los actuales y futuros ocupantes.

Los gerentes tienen además el objetivo de:

- Minimizar daños a la propiedad para disminuir costos operativos y mantener el valor de la inversión de la vivienda.

Para lograr todos estos objetivos, los gerentes de los establos lecheros deben hacer tres cosas:

- Establecer expectativas claras sobre las responsabilidades de la vivienda y dar seguimiento con inspecciones periódicas para asegurarse de que se cumplan.
- Establecer una cultura que refuerce cada día, que tanto los trabajadores como la gerencia son responsables de mantener la vivienda en buen estado para el beneficio de todos.
- Entrenar a los trabajadores de los establos lecheros sobre el uso, limpieza y mantenimiento de la vivienda. El entrenamiento debe hablar de cómo reportar los problemas de mantenimiento.



Contexto Legal

- ✓ *El establo lechero ha consultado con un abogado para determinar los requisitos locales, estatales y federales antes de proporcionar vivienda a los trabajadores.*
- ✓ *Los trabajadores del establo lechero saben el valor monetario de la vivienda proporcionada por el establo, incluso si se ofrece gratuitamente.*

Los establos lecheros que proporcionan vivienda deben determinar sus requerimientos legales. La supervisión regulatoria varía de acuerdo con el número de trabajadores que ocupan la vivienda y del tipo de acuerdo de trabajo (todo el año, temporal, etc.).

Leyes de Salarios: Pago por Vivienda

Los establos lecheros deben decidir cómo manejar el pago de vivienda para empleados. Las opciones incluyen:

- Proporcionar la vivienda sin costo alguno
- Incluir el costo de la vivienda como parte de salarios
- Cobrar la vivienda a través de una deducción salarial

- Cobrar renta o una cuota de la vivienda separado de los salarios

Los establos lecheros que proporcionan vivienda como parte de salarios o como deducción salarial deben revisar las leyes de salario estatal y federal.

- **Reglamentos federales sobre créditos salariales por alojamiento: Ley de Normas Laborales Justas** El costo razonable de alojamientos puede ser considerado una forma de salarios, pero un empleado debe demostrar por escrito que está de acuerdo en recibir parte de su salario en forma de alojamiento. En este caso, el alojamiento debe ser proporcionado a beneficio del empleado, no a conveniencia del empleador. En general, el costo razonable significa el costo del empleador para proporcionarlo - no el valor justo de mercado. Como es considerado parte del salario, las deducciones del alojamiento pueden reducir los salarios de un trabajador por debajo del salario mínimo federal. El Departamento de Trabajo de los Estados Unidos proporciona una **orientación adicional en línea**.
- **Reglamentos estatales de créditos salariales por alojamiento** A nivel estatal, los establos lecheros deben revisar las leyes de las deducciones salariales y créditos que se encuentran en las Hojas de Información Legal de R.R.H.H., de FARM. Las Hojas de Información Legal resumen los reglamentos de deducciones de cada estado y proporcionan enlaces para obtener más información.

Al proporcionar alojamiento como parte de los salarios, los establos lecheros deben tomar en cuenta el probable impacto en la remuneración por horas extras e ingresos gravables. Cuando son parte de los salarios, el crédito de alojamiento se convierte en parte de la tarifa regular de pago para calcular el pago de horas extras, si es que corresponde al estado donde se encuentra el establo lechero. Los propietarios y gerentes deben consultar a su contador o gerente de nómina para que los guíen en las implicaciones fiscales.

Independientemente de cómo un establo lechero maneja el pago (o no pago) de la vivienda, la política debe ser clara. Los empleados que viven en la vivienda deben saber exactamente cuánto están pagando por la vivienda -ya sea que se los descuenten de su cheque o realicen un pago por separado. Además, siendo claro el valor de la vivienda puede reducir tensiones entre los trabajadores que reciben vivienda y aquellos que no reciben vivienda. Cualquier comunicación en torno al valor de la vivienda debe traducirse en el (los) idioma (s) de los trabajadores para asegurarse que ellos lo entienden.

Leyes Generales: Condiciones y Mantenimiento

Los establos lecheros tienen una responsabilidad ética de asegurar que la vivienda es segura y un lugar cómodo donde los trabajadores descansen, coman, se relajen y satisfagan sus necesidades vitales. También es importante entender los requisitos legales de mantenimiento y manutención.

Las regulaciones federales para la vivienda de empleadores que se enfocan en trabajadores agrícolas migratorios y de temporada, generalmente no rigen a los establos lecheros. Las operaciones lecheras que proporcionan vivienda a trabajadores temporales pueden beneficiarse al revisar los requisitos federales descritos a continuación.

- **Ley de Protección Para Trabajadores Agrícolas Migratorios y de Temporada (MSPA- siglas en inglés)** MSPA establece estándares de empleo para trabajadores migrantes y de temporada. Es administrado por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos. Cada persona que posee o controla la vivienda para los trabajadores migrantes o de temporada deben cumplir con las leyes federales y normas estatales de seguridad y salud relacionadas con la vivienda. Las normas federales de seguridad y salud para las estructuras construidas después de 1980 están establecidas por los Estándares de OSHA 1910.142. Se puede encontrar más información en línea.

- **Programa de la Visa H2-A** Actualmente los establos lecheros no tienen derecho a utilizar las visas H2-A para los trabajadores agrícolas que emplean durante todo el año. Las operaciones agrícolas que utilizan visas H2-A deben ofrecer vivienda sin costo al trabajador. La vivienda debe cumplir con las normas federales de OSHA. Más detalles se **pueden encontrar en línea**.

A nivel estatal y local, las regulaciones varían ampliamente. Algunos estados tienen leyes explícitas sobre vivienda para empleados agrícolas. Las Hojas de Información Legal de R.R.H.H., de estado por estado de FARM proporcionan al establo lechero, un buen punto de partida para la información sobre leyes estatales de vivienda. Sin embargo, se les recomienda a los establos lecheros revisar los requisitos legales con un abogado.

Además, las leyes de propietario / inquilino, los códigos de construcción y los códigos de salud pública pueden corresponderle a la vivienda dependiendo de donde esté ubicado el establo lechero y si los trabajadores han firmado un contrato de arrendamiento. Estas leyes varían según el estado e incluso el condado. En su mayor parte, se enfocan en la prestación de servicios sanitarios y condiciones seguras. Este documento describe recomendaciones para el manejo de la vivienda que ofrece el establo lechero para que propietarios y gerentes ofrezcan condiciones sanitarias seguras y confortables.

Acuerdo Escrito de Vivienda

- ✓ *El establo lechero tiene un contrato escrito de vivienda firmado por todos los ocupantes que describe el manejo y responsabilidades de los trabajadores. El contrato escrito de vivienda ha sido revisado por un abogado.*

Tener un acuerdo de vivienda por escrito ayuda tanto a los propietarios, gerentes del establo lechero y sus empleados a entender las expectativas de los procedimientos de cuidado, renta /pagos y mantenimiento (como solicitudes de reparación). Aunque el establo lechero proporcione vivienda sin cobrar un centavo, un acuerdo de vivienda es

un documento legal muy útil que puede prevenir problemas más adelante.

Hay dos tipos principales de acuerdos de vivienda: Una licencia y un contrato de arrendamiento / alquiler. Los establos lecheros deben revisar estas dos opciones con un abogado para determinar cuál es la mejor opción para su operación individual.

- **Licencia:** Este tipo de acuerdo establece que un empleado está en la vivienda en conexión con su trabajo y con el permiso del propietario. El propietario mantiene el control del lugar.
- **Alquiler/Arrendamiento:** Un contrato de arrendamiento facilita la separación entre la vivienda y los salarios del empleado, pero le da el derecho a un inquilino de vivir en la vivienda. Tanto el propietario (del establo) como el ocupante tendrían derechos y responsabilidades bajo las leyes estatales o locales de propietarios e inquilinos.

Distinguir entre un contrato de arrendamiento y una licencia no es tan sencillo como ponerle un nombre al acuerdo de vivienda. En otras palabras, llamar al acuerdo un "Acuerdo de licencia" no lo convierte en una licencia. Sin un acuerdo escrito legalmente correcto, los tribunales decidirán si el acuerdo de vivienda es un contrato de arrendamiento o uno de licencia cuando se presente una disputa. Un acuerdo escrito permite a empleadores y trabajadores estar de mutuo acuerdo antes de que haya un problema y lo mejor, es que crea expectativas claras que ayudan a evitar malentendidos y disputas.

Consideraciones

Un acuerdo de vivienda debe establecer expectativas claras para el uso y mantenimiento de la vivienda. Cuando preparen un acuerdo de vivienda con un abogado, los establos lecheros pueden considerar algunos de los siguientes puntos:

- **Definir a los Ocupantes.** A menudo el empleador desea tener cierto control sobre quién ocupará la vivienda. Por ejemplo, en viviendas

unifamiliares el propietario/gerente puede limitar los ocupantes al empleado, esposa e hijos. Aunque los visitantes temporales pueden ser aceptados, los establos lecheros prefieren evitar una situación en la que más familiares como: primos, abuelos o amigos vivan en la vivienda por un tiempo indefinido sin previa aprobación. Si la familia, especialmente los hijos, están viviendo con el empleado, el acuerdo debe especificar que las áreas de trabajo quedan fuera de los límites de la familia del trabajador (como son: las lagunas de estiércol, salas de ordeño, etc.).

- **Reglas de la Vivienda.** Un acuerdo de vivienda también es una oportunidad para establecer que el empleado debe seguir los reglamentos de la casa. El acuerdo también debe especificar las consecuencias por violar o quebrantar los reglamentos de la casa. Los establos lecheros pueden definir los reglamentos en el acuerdo o en un documento por separado firmado por el empleado. Los reglamentos pueden incluir horas de no hacer ruido, responsabilidad para los visitantes, mascotas y más.
- **Servicios de Luz, Agua, Gas.** El acuerdo de vivienda debe indicar quién es el responsable de pagar los servicios de luz, agua y gas. En caso de que el empleador sea el que los paga, el acuerdo puede establecer una tarifa máxima que, en caso de rebasarla, el empleado será el responsable de pagarla. Una propuesta es poner los servicios de agua, luz y gas a nombre del empleado; de esa manera el establo lechero no será el responsable del costo, si el empleado renuncia.
- **Seguro.** Un contrato de vivienda también puede exigir a los empleados que adquieran un seguro de inquilino. Es una buena práctica chequear con la compañía de seguro del establo lechero acerca de la cobertura para el peor de los casos.
- **Renta o Deducciones de Salario.** Algunos establos lecheros utilizan deducciones de salarios para cobrar el pago de vivienda. Las leyes estatales y federales pueden limitar el importe que se puede cobrar por alojamiento a través de la deducción de salario - ya sea en

dólares por día o hasta el costo razonable por proporcionar la vivienda. Las deducciones salariales tienen la ventaja de administrarse fácilmente. Otros establos lecheros pueden elegir cobrar el alquiler o renta.

- **Derecho a Inspecciones.** El contrato de vivienda debe especificar el derecho que tiene el propietario de realizar inspecciones periódicas de las viviendas. Esto garantiza al establo lechero identificar y realizar, a tiempo, las reparaciones necesarias. Las inspecciones de la vivienda están descritas más detalladamente en las Inspecciones de Rutina en la página 13.
- **Reparaciones y Renovaciones.** El acuerdo debe indicar de quién es la responsabilidad de organizar y pagar las reparaciones. A menudo, eso depende del tipo de mantenimiento que se requiera. Por ejemplo, un mal funcionamiento de un aparato electrodoméstico suele ser responsabilidad del propietario, mientras que el mantenimiento de rutina, como cambiar los focos son la responsabilidad del ocupante. El acuerdo también debe especificar que es responsabilidad del ocupante notificar a la gerencia las reparaciones necesarias y definir el proceso para que los ocupantes soliciten las reparaciones.
- **Separación Laboral.** Revisar las leyes locales antes de desalojar a algún trabajador después de que su empleo finalice para evitar infracciones involuntarias. Los acuerdos de vivienda pueden hablar del proceso y fecha límite para salir de la vivienda después de la separación laboral. Un acuerdo de vivienda es un contrato legalmente vinculante. Se les recomienda a los establos lecheros buscar asesoramiento legal en la elaboración del acuerdo. Para hospedar a los empleados extranjeros que no hablan inglés, propietarios y gerentes deben tener una copia traducida del acuerdo de la vivienda. Un traductor legal certificado debe ser consultado para traducir el acuerdo.

Mantenimiento e Inspecciones

- ✓ *El establo lechero tiene un presupuesto anual para reparaciones y mantenimiento de la vivienda.*
- ✓ *Una persona es asignada para administrar inspecciones y reparaciones de la vivienda proporcionada por el establo lechero.*
- ✓ *Se realizan inspecciones periódicas antes de que los nuevos empleados entren a la vivienda, cuando los empleados abandonen la vivienda y en intervalos regulares entre ellos.*
- ✓ *El establo lechero tiene un sistema de reparación para que los ocupantes le informen a la gerencia cuando necesitan alguna reparación o mantenimiento. El sistema ayuda a la gerencia a rastrear el progreso de las reparaciones, incluso cuando el trabajo ha sido terminado.*
- ✓ *Los ocupantes saben qué hacer si hay una situación de emergencia como un incendio.*
- ✓ *El establo lechero proporciona extintores de incendios, detectores de humo y de monóxido de carbono funcionando en todas las viviendas proporcionadas por la operación lechera.*
- ✓ *El establo lechero ha establecido reglamentos de la casa para que los ocupantes, que viven en ella, los cumplan. Los reglamentos de la casa se ponen a disposición de los ocupantes mediante la publicación del documento dentro de la casa, integrándolo en el Manual de Empleado, incluyéndolo en los contratos de la vivienda, entregándoselos directamente a la hora de entrar a la vivienda o por algún otro medio. Los reglamentos son traducidos al idioma o idiomas que hablan los trabajadores.*

Los establos lecheros que proporcionan vivienda tienen un presupuesto anual para reparaciones y mantenimiento. Mantener la casa en buenas condiciones cumple dos objetivos: (1) Mantener a los empleados viviendo en un lugar seguro y en un ambiente confortable; y (2) proteger el valor de la inversión del establo lechero a largo plazo.

Inspecciones de Rutina

Las inspecciones regulares de vivienda permiten a la administración comprobar la limpieza e identificar las reparaciones necesarias. Los propietarios deben realizar las inspecciones o asignar a una persona para que se cumplan. Una lista control de inspección asegura la consistencia y ayuda a estar al tanto de los seguimientos de cualquier reparación necesaria. Una plantilla de la Lista Control de Inspección de Vivienda se encuentra en el documento de Plantillas de Recursos Humanos de FARM en la página web: nationaldairyfarm.com.

Las inspecciones deben realizarse:

- Antes de que un trabajador entre a la vivienda
- Después de que un trabajador abandona la vivienda
- En intervalos regulares entre ellas

Durante la inspección, tomar nota de cualquier área problemática y mantenerla en archivo para su seguimiento. Las áreas problemáticas pueden significar elementos que necesitan reparación o problemas de limpieza. Este papel ayuda a documentar la condición de la vivienda en caso de que haya alguna disputa.



Los propietarios deben considerar la creación de un calendario regular para las inspecciones, como un miércoles sí y un miércoles no; o bien, los días 15 de cada mes. Las inspecciones periódicas son importantes sin considerar la relación que se tenga con los ocupantes. Por ejemplo, incluso para una familia que ha trabajado para el establo lechero por años, una inspección anual es muy útil. El propietario o gerente puede observar un problema durante la inspección anual que los ocupantes no vieron o no se dieron cuenta que era un problema.

Sistema de Solicitar Reparaciones

Los trabajadores no deben esperar hasta una inspección para informar a la gerencia de las necesidades de mantenimiento. Designe a una persona para ser responsable de la administración de las reparaciones. Un buen sistema de solicitud de mantenimiento es uno donde: los trabajadores saben exactamente cómo comunicar un problema, saben cuándo se hará la reparación y cuando se ha hecho la reparación. El sistema también debe ayudar a la administración al seguimiento de las necesidades de reparación y documentarlos con el tiempo.

Hay muchos sistemas para solicitar reparaciones, por ejemplo:

- **Sistema de Boletas.** Proporcionar un paquete de formularios bilingües (“boletas”) los cuales, los trabajadores pueden llenar para reportar cualquier problema o solicitar información / ayuda sobre la vivienda. Proporcionar una caja para que los trabajadores metan ahí los formularios. Revisar la caja diariamente. En la boleta o formulario, escriba la fecha de que se ha cumplido el seguimiento. El seguimiento significa que las reparaciones se han hecho, se han instalado nuevos aparatos electrodomésticos o se han respondido preguntas de los ocupantes. Guardar las boletas o formularios para los registros del establo lechero. Una plantilla de Boleta o Formulario de Reparación se encuentra en el documento de Plantillas de Recursos Humanos de FARM en la página web: nationaldairyfarm.com.

- **Sistema de Registro de Reparaciones.** Los gerentes pueden proporcionar una carpeta o cuaderno en una ubicación central para las solicitudes de reparación. La carpeta se puede llenar con hojas preimpresas para que los trabajadores las completen. Un gerente o persona designada debe revisar la carpeta todos los días y escribir las notas del seguimiento. Una plantilla del Sistema de Registro de Reparaciones se encuentra en los documentos de las Platillas de R.R.H.H., de FARM en la página web: nationaldairyfarm.com.
- **Sistema Telefónico.** Los trabajadores con bajo nivel de alfabetización quizá no puedan completar por escrito las solicitudes de mantenimiento. Una opción es aconsejar a los trabajadores para que le pidan a uno de sus compañeros de casa o de trabajo llenar la solicitud. Otra opción es configurar una línea telefónica específica o correo de voz para reportar problemas. Recordar a los trabajadores que indiquen su nombre, la ubicación de su vivienda y el problema. Revisar el correo de voz diariamente y anotar el problema en la boleta, registro u otro sistema escrito para que quede documentado.

LAS SITUACIONES DE EMERGENCIA NECESITAN RESOLVERSE INMEDIATAMENTE.

Situaciones de Emergencia y Seguridad

Las situaciones de emergencia deben ser resueltas inmediatamente. Un inodoro tapado, una tubería reventada o una calefacción descompuesta en clima frío pueden rápidamente causar daños costosos y / o poner en peligro vidas. Los propietarios y gerentes pueden colgar un póster con indicaciones sobre cómo manejar diferentes tipos de emergencias.

Los propietarios y gerentes deben designar a alguien para que sea el contacto de emergencia en algún problema de mantenimiento urgente. Los propietarios y gerentes pueden escoger a una persona responsable durante las horas del día y a otra persona durante las horas de la noche. Los ocupantes deben saber a quién contactar y cómo.

Para promover la seguridad de manera continua de los ocupantes de la vivienda del establo lechero, los propietarios y gerentes deben:

- Asegurarse de que haya extintores de incendios disponibles y con las inspecciones al día. Si es posible, colocar el extintor cerca de la cocina. Revisar los detectores de humo y monóxido de carbono durante las inspecciones programadas regularmente.
- Mantener los seguros de ventanas y puertas funcionando bien.
- Hay que asegurarse que los trabajadores conozcan los procedimientos de evacuación en caso de desastres naturales como tornado, huracán, terremoto, aludes de lodo o incendios forestales. Colocar un póster que brinde información sobre dónde buscar refugio en una emergencia. Si la opción es ir a un centro de evacuación, incluir un mapa sencillo en el póster para guiar a los empleados. Como recordatorio, los trabajadores nacidos en el extranjero pueden no estar familiarizados con el sistema 911. Nunca asumir que todo el mundo lo sabe, incluso si han vivido en los EE.U.U., durante muchos años.

Limpieza e Incentivos

Durante la orientación de la vivienda (ver Orientación, página 9), es bueno hacer un recorrido por la casa y señalar cómo limpiar y usar las áreas de la casa. Saber cómo limpiar y las expectativas de la limpieza es el primer paso. El siguiente paso es en realidad encontrar tiempo. Los empleados pueden tener horarios de mucho trabajo que hacen difícil encontrar tiempo libre para la limpieza. Los propietarios y gerentes pueden sugerir a los ocupantes un horario para limpiar

la casa y de esa manera ayudarlos a organizarse; como el que se muestra en los documentos de las Plantillas de R.R.H.H., de FARM en la página web: nationaldairyfarm.com. Sin embargo, aunque un empleador puede exigir que la casa se mantenga en buenas condiciones, el empleador no puede imponer un horario de limpieza ya que los empleados están fuera de sus horas de trabajo cuando están en casa.

Las plagas de insectos y roedores son una molestia y un riesgo para la salud. Los propietarios y gerentes deben brindar consejos de prevención durante la orientación de la vivienda. Además, los propietarios y gerentes deben considerar las siguientes estrategias básicas:

- Proporcionar un colchón a prueba de chinches, con cierres. Los básicos son de precio accesible y se pueden encontrar en línea o en las principales tiendas. Proporcionar trampas y aerosoles para que los ocupantes puedan prevenir y tratar cualquier problema.
- Comprobar si hay hoyos y grietas donde los insectos y roedores pueden entrar. Parche cualquier agujero.
- Revisar si hay problemas durante las inspecciones de rutina, como basura fuera de los basureros, que puede atraer plagas. Trabajar con los ocupantes para corregir el problema.
- Contratar una empresa de control de plagas para inspeccionar y tratar preventivamente la vivienda de forma regular. La frecuencia apropiada dependerá del clima, la ubicación y el tipo de vivienda.

Los incentivos son una herramienta útil para motivar hábitos de limpieza y de mantenimiento. Los propietarios y gerentes pueden considerar proporcionar un bono en efectivo, una fiesta de pizzas u otro premio a los ocupantes que mantengan la vivienda limpia y libre de daños.

Remodelaciones y Cambios

Los propietarios y gerentes quizá deseen cambiar, renovar u ofrecer nuevas viviendas de vez en

cuando. Es bueno hablar con los trabajadores sobre su punto de vista y preferencias. Por ejemplo, una nueva casa – que es más espaciosa y moderna – puede no interesarle a los ocupantes que prefieren su ubicación actual, porque está más cerca del trabajo o de los miembros de la familia.

Cultura

La cultura es esencialmente un grupo de personas que entienden "cómo se hacen las cosas por aquí". La gerencia debe comunicarse con palabras y acciones, de que la vivienda se cuida, se mantiene limpia y se le hacen reparaciones de inmediato.

Una buena cultura de vivienda se establece cuando la gerencia entrena a los trabajadores para cuidar la vivienda (ver Orientación en la página 9), seguida de inspecciones, crear una manera para que los trabajadores reporten problemas / hagan preguntas y se realicen las reparaciones lo más rápido que se pueda. Si la gerencia falla en comunicar sus expectativas, ignora problemas o descuida sus tareas de mantenimiento, dará lugar a una cultura de vivienda muy mala.

Comunidad

Trabajadores nacidos en el extranjero u otros que vienen de fuera del área local pueden tener problemas para integrarse en la comunidad sin ayuda del propietario o gerente del establo lechero. Puede que muchos no tengan vehículo o licencia de conducir. Además, el lenguaje puede ser una barrera.

Consideraciones

- Ofrecer transporte programado regularmente al pueblo para comprar suministros o visitar otras tiendas.
- Presentar a los trabajadores con los vecinos.
- Contarles a los trabajadores y sus familias acerca de eventos, como ferias o festivales locales. Un tablero de anuncios puede ser una forma práctica para comunicarse.
- Crear una lista de iglesias locales u otros lugares de veneración para dárselas a los empleados.

Orientación

✓ *El establo lechero tiene una orientación de vivienda para los trabajadores y sus familias cuando entran a la casa. La orientación cubre: responsabilidades, inspecciones, reglamentos de la vivienda, servicios de agua, luz y gas, emergencias, solicitudes de mantenimiento / reparación y cómo limpiar / usar las instalaciones.*

La contratación de nuevos empleados toma mucho tiempo, –entrenamiento de seguridad, programar la nómina y más. Los establos lecheros que ofrecen vivienda a los empleados también deben considerar una orientación de vivienda. La orientación es la oportunidad del gerente de explicar las expectativas y entrenar a los empleados sobre cómo usar, limpiar y mantener la vivienda proporcionada por el establo.

La orientación es particularmente valiosa para los trabajadores extranjeros, que quizá no estén familiarizados con las instalaciones, aparatos electrodomésticos y sistemas que comúnmente se encuentran en los Estados Unidos. La orientación debe involucrar a los miembros de la familia que compartirán la vivienda con el empleado.

A continuación, les mostramos algunos temas y sugerencias comunes. Se exhorta a los propietarios y gerentes de los establos lecheros a adaptar la orientación a las necesidades de su operación. En el siguiente texto, los propietarios y gerentes de los establos lecheros responsables de las viviendas proporcionadas serán referidos como: "gerencia".

Responsabilidades

Tanto los trabajadores agrícolas como la gerencia son responsables de mantener la vivienda para que sea segura y cómoda. Los empleados deben mantener limpia la casa y evitar cualquier daño innecesario. Los gerentes hacen las reparaciones necesarias e inspeccionan regularmente la vivienda por razones de salud y seguridad.

Observación: a veces los trabajadores no están seguros de qué clase de mantenimiento deben realizar ellos mismos en lugar de reportarlo a la gerencia. Es práctico tener una tabla simple que describe las responsabilidades, como la que a continuación se muestra. El propietario o gerente del establo lechero también puede pedirles a los empleados reportar cualquier problema, incluso si el trabajador es el responsable de arreglarlo. Esto evita que un problema dure mucho tiempo sin arreglarse.

GERENCIA	TRABAJADOR / OCUPANTE
<ul style="list-style-type: none"> • Reparar electrodomésticos grandes, como estufa o refrigerador • Reparar los problemas de la estructura, como un techo que gotea o una puerta descompuesta • Organizar tratamientos para plagas e insectos o proporcionar trampas • Componer los inodoros que gotean o no jalan frecuentemente • Pagar por _____ (Hay que especificar qué servicios paga la gerencia) • Inspeccionar la casa periódicamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiar los focos de luz • Mantener la casa limpia – barrer, trapear, lavar ventanas, etc. • No dejar comida donde los insectos y roedores puedan tener acceso a ella • Usar un destapa caños para intentar arreglar el inodoro antes de llamar a la gerencia • Pagar por _____ (Hay que especificar qué servicios serán pagados por los ocupantes) • Reportar cualquier problema que la gerencia necesite componer

Inspecciones

Una persona asignada inspeccionará esta casa regularmente para verificar que está limpia y segura.

Esta casa será inspeccionada cada _____ (semanas/meses) por _____, quién puede contestarles en este número telefónico: _____.

Reglamentos de la Casa

Toda persona que vive en la casa proporcionada por el establo lechero debe obedecer los reglamentos de la casa.

Observación: Los siguientes son solamente ejemplos. Los propietarios y gerentes del establo lechero deben adaptar estos ejemplos a sus operaciones. Los reglamentos de la casa deben ser traducidos a los idiomas apropiados. Para empleados que no saben muy bien leer o escribir, leerles los reglamentos en voz alta en el lenguaje que ellos entienden.

- Mantener la casa limpia y ordenada. Evitar causar cualquier daño.
- Reportar cualquier reparación o mantenimiento que se necesite a la gerencia tan pronto como se pueda. Entre más rápido la gerencia lo sepa más rápido se arreglará.
- El horario de no hacer ruido es de las 11:00 p. m. a las 5:00 a. m. Evitar hacer demasiado ruido durante esas horas.
- No pintar sin el permiso de la gerencia.
- No quitar ni muebles ni aparatos electrodomésticos sin el permiso de la gerencia.
- No quitar ni bloquear las alarmas contra el humo. Están ahí por su seguridad.
- Está prohibido fumar adentro de la casa o vivienda.
- Se prohíbe el uso de drogas ilegales en la propiedad del establo, incluyendo la casa o vivienda.
- No se permiten mascotas ni otros animales sin la autorización por escrito de la gerencia. Todas las mascotas deben tener al día las vacunas de rabia.
- No se permiten las visitas en la noche o de

mucho tiempo sin el permiso de la gerencia. Si planea tener una visita por más de una semana, platíquelo por favor con la gerencia.

- Los familiares y visitantes no tienen permitido ingresar al lugar de trabajo, incluyendo la sala de ordeño, graneros, almacenamiento de alimentos o en cualquier lugar cerca del equipo o de la laguna de estiércol. Esto es por la seguridad de los familiares y visitantes porque no han pasado por el entrenamiento de seguridad.

Servicios (Agua, Luz, Gas)

La siguiente lista muestra quien es la persona responsable para contratar los servicios de luz, agua y gas y quién es la persona responsable de pagar los recibos.

Observación: Los empleadores pueden considerar la siguiente lista, donde ellos marcan con un círculo 'Gerencia' o 'Trabajador' para cada tipo de servicio. Cualquier situación especial debe ser claramente comunicada a los trabajadores.

Por ejemplo, el propietario / gerente planea dividir el recibo de la luz entre los trabajadores. O bien, el propietario / gerente pagará hasta \$ ____ por la luz y el trabajador es responsable de la cantidad que rebase esa cantidad.

- Luz: Contratación del servicio por (Gerencia/ Trabajador). Pagada por (Gerencia/Trabajador).
- Gas: Contratación del servicio por (Gerencia/ Trabajador). Pagada por (Gerencia/Trabajador).
- Calefacción: Contratación del servicio por (Gerencia/Trabajador). Pagada por (Gerencia/ Trabajador).
- Agua: Contratación del servicio por (Gerencia/ Trabajador). Pagada por (Gerencia/Trabajador).
- Internet: Contratación del servicio por (Gerencia/Trabajador). Pagada por (Gerencia/Trabajador).
- Teléfono: Contratación del servicio por (Gerencia/Trabajador). Pagada por (Gerencia/Trabajador).
- Cable: Contratación del servicio por (Gerencia/ Trabajador). Pagada por (Gerencia/Trabajador).

Los propietarios / gerentes deben considerar cómo quieren manejar los discos satelitales. Para evitar múltiples aparatos satelitales, propietarios / gerentes pueden trabajar con el proveedor del disco satelital para configurar múltiples cuentas con un solo aparato, o pueden declarar que los discos satelitales no están permitidos en el Contrato de Vivienda. No importa cómo el propietario / gerente quieran manejar el asunto de los discos satelitales, la cuestión es decidirse con tiempo para poder decírselo a los empleados durante la orientación de la vivienda.

Emergencias

Si hay un incendio o una emergencia de vida o muerte, llame al 911 desde cualquier teléfono celular o teléfono fijo. Para otros asuntos urgentes, como un inodoro tapado o una tubería reventada, llame inmediatamente a _____ a su número telefónico: _____.

Solicitudes de Mantenimiento o Reparación

Reportar cualquier necesidad de mantenimiento o reparación utilizando (cuaderno / boletas / línea telefónica). La gerencia se preocupa por su seguridad y comodidad. Informar los problemas tan pronto se detecten, ayuda a la gerencia a resolverlos lo antes posible.



Cómo Limpiar y Utilizar las Instalaciones

Esta vivienda se le proporciona a usted en buenas condiciones. Cada ocupante tiene la responsabilidad de garantizar que permanezca de esa manera. La mejor manera de hacerlo es mantenerla limpia y usarla adecuadamente. Haremos un recorrido y hablaremos de la limpieza y uso en cada área de la casa. Un horario de limpieza es opcional, pero puede ser práctico para usted para que la mantenga siempre ordenada.

Observación: Para evitar cualquier obstáculo para mantener la casa limpia, los propietarios y gerentes de los establos lecheros deben proporcionar a los trabajadores herramientas y suministros de limpieza (cubetas, trapeadores, esponjas, atomizadores y limpiadores líquidos para pisos, ventanas y otras superficies).

COCINA

Limpieza

- Recoger las migajas y el desperdicio de alimentos inmediatamente después de comer. No dejar recipientes abiertos de comida.
- Lavar los platos después de comer y limpiar las barras, mesas y fregaderos con agua caliente y jabón.
- Barrer los pisos de la cocina todos los días. Trapear pisos al menos una vez por semana.
- Las cucarachas pueden mantenerse fuera de la vivienda. Solo entran cuando la cocina está sucia y cuando tienen comida y agua disponibles. Limpiar de inmediato lo que caiga y reportar cualquier fuga a la gerencia.

Refrigerador

- El refrigerador mantiene los alimentos frescos y evita que se echen a perder. Ajustar el termostato para que permanezca debajo de los 40 grados.
- Mantener cerrada la puerta del refrigerador cuando no saque o meta comida.
- Cualquier alimento perecedero abierto debe mantenerse en el refrigerador, así como cualquier alimento marcado que necesita

refrigerarse (leche, huevos, queso, carnes, yogurt, verduras, etc.). ¡Si estaba refrigerado cuando lo compró, entonces necesita refrigerarlo en casa!

- Los alimentos congelados deben descongelarse adentro del refrigerador, no en la barra ni en ningún otro lugar.
- Ser respetuoso con el espacio y asegurar que toda la gente tenga espacio para guardar su comida. Limpiar de inmediato cualquier cosa que se derrame.

Estufa

- Tener cuidado de no hervir los alimentos demasiado o derramarlos sobre las hornillas. Esto las daña.
- No colocar papel aluminio debajo de las hornillas. Cuando las hornillas no funcionen, por favor avisar a la gerencia.
- Limpiar la estufa cuando algo se derrame sobre ella.
- No utilizar la estufa para calentar la casa y no dejar las hornillas encendidas cuando no las use. Alguien podría quemarse o podría comenzar un incendio.
- No descuidar las ollas que estén en la estufa.
- No usar papel para hornear galletas para calentar tortillas en la estufa. Utilizar un comal o sartén.

Basura de la Cocina y Basura Reciclable

- La manteca y aceites para cocinar nunca deben tirarse al desagüe del fregadero ya que pueden tapar las tuberías. Es mejor dejarlos enfriar, ponerlos en un recipiente y tirarlos a la basura.
- Mantener las tapas puestas en los basureros y en los basureros reciclables. Vaciar los basureros que están llenos y depositar las bolsas de basura en el área de basura o de reciclado. Nunca tener bolsas llenas de basura adentro de la casa.

BAÑOS

Inodoro

- Colocar el papel higiénico usado en el inodoro y jalar. El papel higiénico no tapaná las tuberías. No tirar ningún otro tipo de papel o basura en el inodoro. Esto sí tapaná la tubería. Los productos de higiene femenina se tiran a la basura no en el inodoro.
- Si el agua del inodoro sigue corriendo, quitar la tapa del inodoro y revisar si la manija, el flotador o el tapón se quedaron atorados. Si se quedan atorados o el inodoro frecuentemente desperdicia agua, avisar a la gerencia.
- Lavar el inodoro por lo menos una vez a la semana. Verter ½ taza de blanqueador en la taza del inodoro déjelo unos minutos y tállela con un cepillo. Limpiar la parte externa y asiento del inodoro con un limpiador para baños y una esponja o trapo.

Regadera y Lavabo

- El agua caliente debe salir al minuto de abrir la llave de agua. Si no sale agua caliente, reportar el problema a la gerencia.
- Cerrar completamente la llave de agua al terminar de usar el agua.
- Mantener la cortina de la regadera dentro de la ducha para que el agua no salpique el piso. Los baños con humedad se enmohecen.
- Prender el ventilador del baño, si es que hay uno, durante y después de bañarse para sacar el aire húmedo.
- Limpiar la regadera y el lavabo por lo menos una vez a la semana. Rociar el lavabo y la regadera con un limpiador de baño y quitarlo con un paño o esponja.

RECÁMARAS

- Los colchones y las colchas y sábanas deben mantenerse sobre las bases. No los coloque sobre el suelo.
- Mantener las camas separadas por lo menos a una distancia de 36 pulgadas (91centímetros). Las literas deben estar por lo menos a una distancia de 48 pulgadas.
- Las cubiertas de chinches deben permanecer en los colchones. Ellos están allí para su protección.
- Usar sábanas sobre el colchón y lávelas semanalmente. No dormir directamente sobre el colchón, es más higiénico dormir sobre sábanas limpias.
- Evitar comer o guardar alimentos en las habitaciones. Esto atrae insectos y ratones. Se deben eliminar cualquier plato usado o recipientes de comida.
- Si cierra la puerta con llave, debe proporcionar una llave o una combinación a la gerencia.

VENTANAS Y PUERTAS

- Las puertas y ventanas son para su comodidad y seguridad. Proporcionan aire fresco y un lugar para salir en una emergencia. No colocar muebles u otros objetos enfrente de ventanas o puertas que puedan bloquear el paso de las personas que desean salir en una emergencia.
- Mantener los mosquiteros en su lugar para su seguridad y para controlar las plagas. No empujar los mosquiteros ya que se rompen o rasgan fácilmente. Los insectos entrarán por los agujeros de los mosquiteros rotos o desgarrados.
- Hay que asegurar que las ventanas y puertas se abran y cierren apropiadamente. Reportar cualquier problema a la gerencia.
- Los vidrios rotos causarán que se salga el frío y entre el aire caliente lo que hace que las habitaciones sean incómodas además de desperdiciar luz y dinero. Reportar cualquier vidrio roto en puertas o ventanas.

LAVADORA Y SECADORA

- No llenar demasiado la lavadora. No poner mucha ropa en la lavadora para que no quede retacada. Poner la cantidad correcta de detergente para ropa.
- No poner mucha ropa en la secadora. Debe haber espacio para que la ropa se mueva mientras la secadora está funcionando. Quitar las pelusas del filtro después de secar cada carga de ropa. Dejar la pelusa en el filtro puede causar un incendio.
- Si hay alguna duda acerca del funcionamiento de la lavadora y secadora, preguntar a la gerencia. Avisar a la gerencia si estas máquinas no sirven.

ÁREAS COMUNES

- Las salas son para que todos las disfruten; debe haber respeto entre los ocupantes y compartir el espacio.
- Cuidar los muebles y aparatos electrónicos que se encuentran en la sala. Limpiar inmediatamente cualquier cosa que se tire o derrame.

SISTEMAS DE CALEFACCIÓN

- Las puertas internas afectan los sistemas de calefacción. Algunos sistemas necesitan que el aire fluya de las recámaras a las áreas comunes para que funcionen correctamente.
- El termostato controla el sistema de calefacción y generalmente se encuentra en un área común. Mantener el termostato a una temperatura aproximada de 70 grados. Bajar la temperatura del termostato si se siente demasiado calor en la recámara o habitación. No abrir la ventana.
- En tiempo de frío no abrir la ventana si la calefacción está encendida. Si las ventanas están abiertas y la calefacción está prendida, el sistema de calefacción funcionará constantemente gastando energía y dinero.
- Reportar a la gerencia cualquier problema que tenga con el sistema de calefacción.

AIRE ACONDICIONADO

- El aire acondicionado enfría la parte interna de la casa. Las ventanas y puertas deben estar cerradas cuando el aire acondicionado está encendido para mantener el aire frío adentro de la casa.
- No prender la calefacción al mismo tiempo que el aire acondicionado.
- Como parte normal del funcionamiento del aire acondicionado es que gotee. Esta agua debe gotear en la parte de afuera de la casa. Reportar cualquier problema que tenga el aire acondicionado a la gerencia.

SISTEMA DE AGUA

- Su casa debe tener agua fría y agua caliente. Si el agua caliente no sale después de unos cuantos minutos, comuníquese a la gerencia. No deje correr el agua si no la está utilizando.
- Cualquier fuga de agua debe ser reportada inmediatamente a la gerencia. Si el agua no se ve como siempre o si cambia en algo, avisar a la gerencia.

ALARMAS DE HUMO Y DE MONÓXIDO DE CARBONO

- ¡Las alarmas de humo pueden salvarle la vida! Las alarmas detectan humo o fuego y emiten un sonido muy fuerte para avisar del peligro de un incendio y despertar a las personas que están durmiendo para que puedan salir de la casa de manera segura. Si se activa una alarma de humo, hay que asegurar que todos salen de la casa para ponerse a salvo.
- Si se prende una alarma de humo debido a la reacción normal en la cocina, abrir ventanas y encender ventiladores para sacar el humo de la casa. Nunca quite las baterías o desactive una alarma. Si una alarma de humo suena, es que quizá necesite cambiarle de pilas. Reportar esto a la gerencia si esto sucede.
- El monóxido de carbono es un gas invisible e inodoro que puede matar a las personas.

Proviene de materiales quemados como el gas o la madera. Un detector de monóxido de carbono hace sonar una alarma si el gas está presente para que las personas puedan salir de la casa y estar a salvo. Si la alarma suena, asegúrese de que todos estén despiertos y salgan de la casa o vivienda. ¡Contacte a la gerencia de inmediato!

EXTINTORES CONTRA INCENDIOS

- Los extintores se utilizan inmediatamente para apagar incendios como los incendios por aceite en las hornillas.

BASURA

- La basura de la cocina y otra basura debe sacarse con frecuencia. Si la bolsa de basura está llena, se tiene que sacar y llevarla al contenedor de basura externo y colocar una bolsa nueva en el basurero.
- Los basureros externos deben estar siempre cerrados. Tienen tapas que cierran herméticamente para que no atraigan a mapaches y otro tipo de plagas.
- Si los contenedores externos de basura están llenos, por favor llamar a la gerencia.
- La basura que se coloca en el contenedor externo se saca cada _____ [escribir el día de la semana).

PLAGAS

- Los roedores e insectos son molestos y son un riesgo para la salud. Hay pasos que pueden seguir para evitar una infestación.
- Las chinches pueden provenir de muebles de segunda mano, como sofás. Al comprar algo, hay que confirmar que no haya signos de chinches al revisar las costuras de sillas y sofás, entre los cojines, en los pliegues de cortinas y en las uniones de los muebles de madera.
- Las cubiertas contra las chinches deben permanecer en los colchones. Las cubiertas están ahí para protegerlo.
- Informar a la gerencia si observa manchas color

café o rojizas en sábanas o colchones. Esto puede ser un signo de chinches.

- Las cucarachas pueden entrar a la casa por las cajas de cartón, así es que deseche las cajas en cuanto termine de usarlas.
- Mantener la casa limpia y aspirar periódicamente ayuda a prevenir problemas de cucarachas.
- Informar a la gerencia si ve excremento de ratón o cualquier otro signo de roedores.

Referencias

General

Cornell Desarrollo del Personal Agrícola. Universidad de Cornell. <http://agworkforce.cals.cornell.edu/human-resource-management/worker-housing/>

Mantenimiento Esencial de la Casa. Estaciones de Experimento y Servicio de Extensión Cooperativa de la Universidad Estatal de Kansas. <https://www.bookstore.ksre.ksu.edu/pubs/s134c.pdf>

Acuerdos/Contratos de Vivienda

Muestra de un Acuerdo/Contrato de Vivienda. Ganado, Lechería Northwest New York, y Campos de Siembra. Extensión Cooperativa de Cornell. <https://nwnyteam.cce.cornell.edu/submission.php?id=621&crumb=bilingual%257C13>
[OBSERVACIÓN: Ley de Contrato varía de acuerdo con el estado. Los empleadores deben consultar a un abogado titulado para que les redacte el acuerdo de vivienda para garantizar que se cumplen las leyes locales].

Muestra de Acuerdo/Contrato de Vivienda. Empleadores de Servicio de Mano de Obra Agrícola. <http://fels.net/Data/Laws/Housing/Housing-Sample-Agreement-Eng-Spn.pdf>
[OBSERVACIÓN: Ley de Contrato varía de acuerdo con el estado. Los empleadores deben consultar a un abogado titulado para que les redacte el acuerdo de vivienda para garantizar que se cumplen las leyes locales].

¿Dónde está el contrato de vivienda de sus empleados? Manejo de Ganado Lechero. <https://www.dairyherd.com/article/wheres-your-employee-housing-agreement>

Limpieza y Seguridad Alimentaria

Protegiendo Su Casa de Chinches. Agencia de Protección del Medio Ambiente. <https://www.epa.gov/bedbugs/protecting-your-home-bed-bugs>

Limpieza e Higiene de la Cocina. Extensión de la Universidad de Colorado. <https://extension.colostate.edu/docs/pubs/foodnut/kitchen-sanitize.pdf>

Limpieza de su Cocina con un Presupuesto. Universidad de Wisconsin-Madison. Seguridad Alimentaria y Salud. https://foodsafety.wisc.edu/consumer/fact_sheets/Cleaning_Budget.pdf

Limpieza de la Cocina. Extensión de Servicio de la Universidad Estatal de Oregon. http://foodhero.org/sites/default/files/resources/kitchen_clean_up.pdf

Limpieza del Hogar. Extensión UT. <https://extension.tennessee.edu/publications/Documents/SP459-E.pdf>

Una Cocina Limpia Requerida para la Seguridad Alimentaria. Extensión de la Universidad de Minnesota. <https://extension.umn.edu/sanitation-and-illness/clean-kitchen-required-food-safety>

Limpiando la Cocina. Extensión de la Universidad Estatal de Mississippi. <http://extension.msstate.edu/sites/default/files/publications/information-sheets/is1979.pdf>

Folleto de Seguridad Alimentaria. Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA por sus siglas en inglés) y Alianza para la Educación de Seguridad Alimentaria.

https://www.fsis.usda.gov/wps/wcm/connect/f8d66b64-104b-4638-8f38-c203d2cd8684/BeFoodSafe_Logo___All_Ads.pdf?MOD=AJPERES#page=2

Póster de Seguridad Alimentaria. Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA por sus siglas en inglés) y Alianza para la Educación de Seguridad Alimentaria. https://www.fsis.usda.gov/wps/wcm/connect/7ac29301-d89e-4121-ba63-3fe64626e11f/BFS_Brochure_SP.pdf?MOD=AJPERES



Para más información del Programa Nacional Lechero FARM ingrese a:

NATIONALDAIRYFARM.COM

Contacte a la Federación Nacional de Productores de Leche al:

(703) 243-6111

DAIRYFARM@NMPF.ORG



#FARMProud