

Rompiendo las Barreras de los Rancheros y Finqueros Hispanos Principiantes

(NIFA-USDA #2010-49400-21729)



Manejo Laboral en los Agronegocios

José A. López, Ph.D.

Profesor Asistente de Agronegocios
Departamento de Ciencias Agrícolas

Serie de Seminarios

Edificio de los Trabajadores Agrícolas Profesionales
957 Connally Street, Sulphur Springs, TX 75482

Noviembre 22 del 2011

Manejo Laboral en la Agricultura: Cultivando la Productividad del Personal

2nd Edition

Gregory Encina Billikopf

Universidad de California

Agricultura y Recursos Naturales (ANR)

Centro de Asuntos Agrícolas

ANR Publicación 3417

LABOR MANAGEMENT IN *Agriculture*



University of California
Agriculture and Natural Resources
Agricultural Issues Center
ANR Publication 3417

Gregory Encina Billikopf



1. EL MANEJO DE LOS TRABAJADORES EN LA GRANJA



Los tres ingredientes esenciales para un buen manejo laboral son:

- 1) Una preocupación para la productividad y los trabajadores
- 2) Entendimiento de el manejo de recursos humanos
- 3) Una acción decidida

El manejo de los trabajadores se puede ver afectado cuando cualquiera de estos ingredientes están ausentes.

Una preocupación para la productividad y los trabajadores:

Para manejar efectivamente a los trabajadores, el empleador debe preocuparse por la productividad y también por sus trabajadores. Concentrándose solamente en la productividad puede resultar en una disminución de la productividad de los trabajadores.

Entendiendo el manejo laboral:

Preocuparse por las necesidades de los empleados y la productividad de los trabajadores es fundamental para una gerencia efectiva.

Considera que:

- 1) Los trabajadores difieren en la capacidad y la motivación, y
- 2) Los granjeros pueden manejar gran parte de la variación. Existen numerosas instrumentos para el manejo de mano de obra que granjeros pueden usar para moderar retos o mejorar los resultados.

El gerente debe de evitar de depender de un numero limitado de instrumentos.

En tabla 1, la columna central lista los instrumentos y practicas de el manejo de los trabajadores.

La columna a la derecha es una lista de resultados potenciales.

La columna en medio son filtros que afectan la columna de resultados.

En la ausencia del manejo efectivo de recursos humanos (la columna del medio), influencias externas pueden tener un efecto pronunciado en la productividad y otros resultados .

Tabla 1

INFLUENCIAS Y LIMITACIONES	PRACTICAS, DECISIONES, Y INSTRUMENTOS	RESULTADOS
Tradición Competidores Leyes Mercado Laboral Tecnología Contratos de asociación Las diferencias y Habilidades de cada individuo	Estructuración de la organización Diseño del trabajo Reclutamiento Selección Orientación Formación y desarrollo Supervisión Evaluaciones de desempeño Compensación Beneficios Seguridad y salud Desarrollo organizacional Disciplina Investigación y evaluación	Productividad - Cantidad - Calidad Desechos Averías Satisfacción Motivación Absentismo Cambio de personal Huelgas Quejas Litigio Lesiones y enfermedades Violencia en el trabajo

Plan de Acción:

- Tener un plan, ayuda a incorporar maneras de evaluar un proceso de selección y comprobar si estamos logrando los objetivos o cualidades del personal que queremos contratar.
- Dos retos adicionales a identificar son falta de autoestima o falta de concentración de parte del empleado. No se podría actuar en este caso sino se hizo una mala planificación o no hay medidas de evaluación o corrección.

2. PASOS PRÁCTICOS PARA LA SELECCIÓN DE EMPLEADOS



Entrevistas, chequeo de referencias, exámenes, aplicaciones y currículum pueden ayudar a identificar las diferencias entre los candidatos.

Decidir lo que necesita :

Paso 1: Determinar si se necesita un empleado temporal

- Algunas veces se necesita un empleado con urgencia. Contratar a un empleado temporal es una buena alternativa bajo presión.

Paso 2: Completar un análisis del trabajo, descripción y especificaciones

- Las especificaciones del trabajo consolida las cualidades necesarias del empleado identificadas en el análisis del trabajo (información y posición) y se listan en términos de conocimientos, habilidades o licencia. La descripción del trabajo permite que el candidato sepa de que se trata el trabajo.

Paso 3: Darle peso a los diferentes criterios que van a ser utilizados en la selección

Paso 4: Determinar la estrategia de reclutamiento

- Entre mas larga sea la lista de candidatos hay mayores posibilidades de encontrar empleados calificados.

Diseñar el proceso de selección:

- Un proceso de selección bien diseñado va a ceder la información sobre las habilidades y debilidades del candidato, permitiendo al finquero realizar una selección informada. La tabla 2 podría servir como una lista de los atributos que debemos considerar para verificar el proceso de selección.

Paso 1: Determinar las herramientas que van a utilizarse en la selección

- Applications, interviews, tests, reference checks, letters of recommendation, and physicals. Try to verify evidence of specific skills, knowledge, and abilities at more than one point in the selection process (Table 2).

Paso 2: Preparar las preguntas y los casos para los exámenes escritos y prácticos, preparar la entrevista y el chequeo de referencias

- Table 2 can serve as a checklist of attributes to be verified by selection tools.

Tabla 2

Destrezas, conocimiento y Habilidades pueden ser medidas usando diferentes herramientas en diferentes etapas del proceso de selección. Una "X" indica un método en específico para medir esa destreza, conocimiento o Habilidad; un "O" indica un método secundario a utilizar.

Destrezas / Conocimientos / Habilidades	Examen	Entrevista	Aplicación	Revisión de hoja de vida
Manejo de tractores	X		O	
Ajuste / calibración de equipo	X			
Mantenimiento del equipo	X	O	X	
Uso de implementos del tractor (arados, chapeadoras)	X	O		
Control de malezas, plagas y enfermedades	X	O		
Capacidad de dirigir a los demás	O	X	X	O
Entrenamiento de empleados	O	X		
Destrezas de las personas	X	X		X
Leer y procesar información	X			

Paso 3: Elaborar una secuencia de evaluación

- Cada etapa debe eliminar a algunos participantes de la posibilidad de ser elegidos para el puesto.

Paso 4: Proveer una visión clara del trabajo que el empleado realizara

- Tratar de presentar el trabajo tal y como será cuando el trabajador empiece a laborar.

Intercambiar información con los candidatos

Paso 1: Conduct a pre-interview (orientation day)

- Los candidatos tendrán la oportunidad de preguntar cualquier cosa relacionada al trabajo. Es muy efectivo y de ayuda para ver la capacidad de interacción del empleado.

Paso 2: Revisar la hoja de vida del candidato

- Las habilidades y destrezas que una persona posee, generalmente no se muestran claramente en la hoja de vida.

Paso 3: Realizar un examen

- Verificar que el tipo de examen evalúe el conocimiento, habilidades, destrezas y honestidad del personal en el trabajo.

Paso 4: Realizar entrevistas

- Las entrevistas nos dan la oportunidad de probar de asegurarnos que los exámenes teóricos han reflejado realmente las capacidades o filosofía de trabajo del empleado.

Paso 5: Verificar cartas de recomendación

- Algunos empleadores podrían exagerar las virtudes de algunos trabajadores para deshacerse de ellos y hablar más de los que quieren mantener en su empresa. No creer todo lo que dice una carta de recomendación.

Paso 6: realizar una entrevista final si es necesaria

- Si no estamos seguros de la persona a escoger podemos hacer una entrevista con los mejores candidatos y evaluarlos al mismo tiempo

Ingreso de nuevos empleados

Paso 1: Hacer ofertas y rechazar aplicaciones

- Ofrecerle un trabajo a alguien que no cumpla con los requisitos solo porque ha llegado hasta la última etapa podría significar escoger a la persona equivocada para el puesto.

Paso 2: Evaluar la capacidad física del trabajador aun después del ofrecimiento del puesto

- Un examen de habilidad física bien planeada involucra tanto un examen físico como mental del nuevo trabajador para desempeñar el trabajo.

Paso 3: Conducir la orientación

- Una selección adecuada de personal combinada con una buena orientación le permite a la empresa y a los trabajadores comenzar de una manera positiva y amena.

3. VALIDANDO EL PROCESO DE SELECCIÓN



- Validez es una medida de la efectividad de una acción o enfoque determinado. Un proceso de selección es válido si ayuda a incrementar las oportunidades de escoger a la persona correcta para un puesto laboral.
- Asegurar una evaluación cara a cara con el participante, aumentara la posibilidad de aceptación del proceso de selección del mismo candidato. Un estudio profundo de selección nos dará la oportunidad de encontrar las habilidades que los participantes poseen para trabajos específicos.
- Para que el proceso de selección sea válido, también debe de tener un nivel de certeza o exactitud. Esto significa que el proceso que escojamos debe de medir exactamente los puntos que deseamos evaluar sobre el candidato y debe de hacerlo constantemente en cada etapa del proceso de selección.

4. ASCENDER, CAMBIOS O TRANSFERENCIAS Y CORTE DE PERSONAL



- Las políticas establecidas para ascender personal no deberían afectar al personal que actualmente trabaja en la empresa ni eliminar la posibilidad de considerar reclutar trabajadores fuera de la empresa. Algunos trabajadores piensan que la única forma de tener una carrera exitosa es ascender a un mejor puesto. Afortunadamente, existen otras formas de incentivar a los trabajadores. Esto puede ser a través de transferencias en la misma jerarquía, rotación y ampliación de responsabilidades que darán paso a un mejor sueldo.
- Los argumentos que favorecen al ascender a un mejor puesto laboral dependen de las cualidades y el desempeño del trabajador. Decidir entre ascender a una persona por sus cualidades o por los años que lleva de laborar en la empresa es difícil, ya que debemos decidir entre un trabajador con desempeño y uno que nos dará lealtad de acuerdo a los años que lleva trabajando en la empresa. Lo mejor es una combinación de las dos cosas.

5. AYUDANDO A LOS TRABAJADORES A DESARROLLAR HABILIDADES



El proceso de entrenamiento comprende:

- 1) Explicar y demostrar correctamente la tarea a realizarse.
- 2) Ayudar a los trabajadores a que realicen sus tareas bajo supervisión de otros.
- 3) Dejar que el personal realice su trabajo independientemente.
- 4) Evaluar el trabajo del personal.
- 5) Entrenar a los trabajadores de acuerdo al resultado de la evaluación de su desempeño.
- 6) Dejar que los trabajadores corroboren sus habilidades, entrenando al nuevo personal.

- Existe una diferencia muy importante entre decirle al trabajador que actividad llevara a cabo y entre cómo realizar una tarea con éxito, transmitiendo conocimiento y mejorando sus propias habilidades. Cuando se entrena personal debemos considerar.
 - 1) Evaluar constantemente su capacidad de entendimiento
 - 2) Fomentar el trabajo en equipo
 - 3) No llenarlos de detalles o especificaciones en un solo momento.
 - 4) Dividir las tareas en etapas sencillas para mejorar el entendimiento.
 - 5) Involucrar a todos los trabajadores. Promover participación.
 - 6) Proveer ejemplos reales cuando se explique alguna tarea o algún error dentro del proceso de producción.
 - 7) Incentivar a los trabajadores a preguntar y resolver dudas.

El uso de un entrenador de personal o mentor también ayudan a reflejar comportamientos que los trabajadores pueden imitar en un futuro.

Un entrenador de personal es aquel que

- 1) No es amenazado ni por un trabajador de confianza o exitoso que este debajo de su rango.
- 2) Es tolerante y escucha las diferentes opiniones de los trabajadores.
- 3) Promueve la iniciativa en los trabajadores. Inculcando la capacidad de saber qué hacer cuando su jefe no está disponible para tomar un decisión.

6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



- Las personas necesitan retroalimentación positiva y validación regularmente.
- Supervisores que tienden a reconocer los comportamientos positivos del trabajador , haciéndolo de una forma sincera, sin manipular, tendrán menos dificultad en dar retroalimentación constructiva o sugerencias.
- Una evaluación efectiva del desempeño ayuda al empleado a apropiarse de continuar su desempeño positivo y mejorar en sus áreas débiles. Debe considerar que los empleados quieren saber que piensa usted de su trabajo.

El gerente de la finca puede pedir al empleado a ser evaluado que traiga tres listas de evaluación del desempeño a la entrevista:

- 1) Áreas donde el trabajador se desempeña bien
- 2) Áreas donde el trabajador ha demostrado mejora reciente
- 3) Áreas donde el trabajador se siente débil o piensa que su supervisor quisiera ver una mejoría.

7. ESTRUCTURA SALARIAL INTERNA



Usted puede alcanzar salarios apropiados para las posiciones en la finca en base a dos instrumentos de manejo:

- (1) Evaluaciones de trabajo (basados en factores compensables como educación, habilidades , experiencia y responsabilidad)
 - (2) El valor de mercado del trabajo. El resultado de las evaluaciones de trabajo comúnmente están comprometidas o algunas veces menospreciadas por consideraciones del mercado.
- Aquellos que pagan a nivel o menos que el mercado, pueden tener dificultades al atraer trabajadores, lo que puede resultar en frecuentes entrenamientos a personas que luego se van por un mejor sueldo.

- Los trabajadores esperan que sus salarios:
 - (1) Cubran los gastos basicos
 - (2) Mantenerse al día con la inflación
 - (3) Dejar algun dinero para ahorro o recreación
 - (4) Aumenten con el tiempo

- Farmers can set wages based on
 - (1) Job evaluations
 - (2) Market values

- In practice, results of job evaluations must often defer to market considerations.

8. PAGO DE INCENTIVOS

- Los incentivos estructurados de los finqueros son más propensos a ser exitosos si tienen:
 - 1) Estándares precisos establecidos
 - 2) Rendimiento superior, claramente vinculado a la retribución o recompensa
 - 3) Cuidadosamente considerar que tipo de desempeño el incentivo estimula. Incentivos efectivos están diseñados para que entre más gane un empleado mayor son los beneficios del finquero.

Pasos para establecer incentivos

- 1) Analizar el tipo de reto y si los incentivos son apropiados en este caso.
- 2) Tratar de que el salario vaya de la mano con el desempeño.
- 3) Asignar incentivos en base a calidad y no a cantidad.
- 4) Establecer estándares de pago de incentivos.
- 5) Proporcionar un salario justo, darles a conocer a los trabajadores las reglas de incentivos.
- 6) Mejorar comunicación.
- 7) Revisar el programa de incentivos constantemente.

9. PODER DE AUTORIDAD DEL SUPERVISOR



- El poder de un supervisor se refleja tanto en la autoridad organizacional como en la influencia que posee sobre el personal. Las responsabilidades del supervisor deben de ir de la mano con el tipo de poder asignado, por ejemplo el derecho de ascender o llamarle la atención al personal.
- La expresión supervisor tiene dos significados.
 - 1) Tiene un nivel de jerarquía diferente entre los trabajadores de la finca, se distingue entre los demás.
 - 2) Cualquier persona que tenga la responsabilidad de dirigir y designar una tarea.
- Para que el trabajo de un supervisor sea efectivo, debe de haber un balance entre responsabilidades y el poder que poseen. Los trabajadores deben de ser tratados con respeto y buenos modales.

10. PARTICIPACION Y DELEGACION

- Delegar y dirigir es mejor cuando se desarrolla en pequeñas etapas.
- Una tarea difícil para un supervisor es hacer que una decisión parezca ser democrática. Aunque él sepa es lo que quiere debe hacer que los trabajadores sientan que son participes de esa decisión.
- No olvidar incluir las ideas del personal en las decisiones tomadas, de esta forma ellos no sentirán que sus decisiones no fueron tomadas en cuenta y aumentará su participación en futuras reuniones.
- Mejorar y mantener una comunicación abierta con los trabajadores.

- Ya sea que se deleguen tareas de rutina o tareas importantes que requieran toma de decisiones, los supervisores se deben asegurar que las instrucciones sean claras y comunicar los límites en la toma de decisiones compartidas, para que se lleven a cabo de manera oportuna.

11. CONDUCIR REUNIONES CON EFICACIA



Ejemplo de reglas que puede incluir en sus reuniones:

- 1) Sólo una persona habla a la vez.
- 2) Entender las necesidades de los empleados.
- 3) Entender las dos aspectos, negativos y positivos de una sugerencias.
- 4) Los comentarios deben hacerse empezando por la persona de menos rango terminado por la del rango más alto.
- 5) Recordarle a los participantes que este en el momento para hablar.
- 6) No tener conversaciones privadas durante la reunión
- 7) Las personas deben hablar sobre el tema que se está discutiendo en ese momento y no sobre otro.

12. INTERACCIÓN CON EMPLEADOS



- Romper las barreras de jerarquía puede tomar tiempo y esfuerzo.
- Al interactuar con otras personas de diferentes culturas, no hay sustitutos para una buena receptividad y retroalimentación interpersonal, buena capacidad de observación, preguntas efectivas, y algo de sentido común.
- Ser capaz de mantener una conversación en el lugar de trabajo es la clave y la habilidad interpersonal se basa en la habilidad del participante para dar y recibir.
- Cuando se trata de ayudar, la clave es escuchar sus problemas en lugar de enfocarse en tratar de resolverlos.

13. MANEJO DE CONFLICTOS



- Donde existen decisiones también existen desafíos u oportunidades.
- The advantage of mediation is maintaining responsibility for problem solving and conflict resolution at the level of those who own the challenge.
- Cuando el supervisor juega un rol de juez es importante mantener una posición justa en vez de tratar de tener contentos a todos los empleados.
- Tener un mediador que este fuera del conflicto muchas veces es mejor y evita roces entre el jefe y el empleado.

14. DISCIPLINA

Mal comportamiento se puede clasificar de acuerdo a comportamientos específicos:

- 1) Esfuerzo (trabajar muy lento, mala calidad, tardanza, dormir en el trabajo, perder el tiempo en el trabajo).
- 2) Relación con otros empleados (pelear en el trabajo, falta de cooperación).
- 3) Relación supervisor- subordinado (favoritismo, retención de información clave, maltrato, abuso de poder)
- 4) Manipulación de herramientas propiedad de la empresa.
- 5) Acoso o violencia en el lugar de trabajo.
- 6) Deshonestidad.
- 7) No usar el equipo de seguridad, juegos de manos, cargar armas en el trabajo, trabajar bajo la influencia de alcohol o drogas.

La disciplina está basada en los principios de causa justa.

Las reglas de justicia se pueden destilar en lo siguiente:

- 1. Desarrollar reglas justas y consecuencias.
- 2. Comunicar claramente las políticas.
- 3. Conducir una investigación justa.
- 4. Balancear entre consistencia y flexibilidad.
- 5. Use acciones correctivas no muy severas.

Una disciplina efectiva puede proteger la empresa agrícola, el supervisor que aplica las leyes y los subordinados sujetos a las regulaciones.

15. DESPIDIR

- Despedir a un empleado es normalmente el último paso en un intento fallido de ayudar al trabajador a alcanzar los estándares de trabajo. Existen implicaciones legales y de manejo a la hora de despedir un empleado.
- Cuando el empleador comparte cierta culpa por el mal desempeño, un acuerdo en el despido puede ser una herramienta muy poderosa. Un acuerdo puede llenar las necesidades del empleador y del empleado despedido.
- Siempre es bueno agradecer al empleado por el trabajo realizado, y atribuir las contribuciones positivas y cualidades.

16. ROTACIÓN DE EMPLEADOS

- La rotación de empleados en general puede afectar la productividad de la finca , es normalmente un síntoma de otras dificultades. Las medidas tomadas para prevenir la rotación también están ligadas a mejorar los resultados de otras operaciones.
- La rotación es costosa en términos de tiempo y esfuerzo requeridos para reclutar, seleccionar y entrenar a los nuevos trabajadores.
- Conocer las razones de porque los trabajadores abandonan el trabajo puede dar a los jefes una idea de como mejorar las relaciones con los trabajadores.
- Un instrumento útil para entender y manejar las rotaciones es la entrevista de salida. Se puede revisar las razones de porque los trabajadores abandonan el trabajo y pedir sugerencias en como mejorar la manera en como maneja el negocio.

17. POLÍTICAS Y MANUALES



- Las políticas ayudan a guiar las decisiones. Pueden ser un buen instrumento para reducir las percepciones de trato arbitrario entre empleados.
- Para obtener un máximo valor, las políticas necesitan ser entendidas tanto por los supervisores como los trabajadores. Para que sean efectivas, las políticas deben ser ajustadas para satisfacer las necesidades cambiantes de la organización.
- Las políticas de baja por enfermedad pueden ser diseñadas para proteger a los trabajadores de perder ingreso cuando están enfermos, así mismo remunerar a los individuos que no hacen mal uso del privilegio.

18. NEGOCIACIÓN CREATIVA



- Las habilidades de negociación incluyen estar bien preparado, demostrar paciencia, mantener la integridad, evitar influencias negativas, controlar nuestras emociones, entender el rol de la presión por el tiempo, deshacer los problemas grandes en más pequeños, evitar amenazas y tácticas de manipulación, enfocarse primero en el problema en vez de la solución, buscar decisiones en base a intereses, rechazar soluciones débiles.

Este preparado

- Algunas veces los asuntos más inesperados pueden surgir. Por instancia, usted debe afrontar a un trabajador que llega a pedirle un préstamo para el entierro de un miembro de su familia.

Busque claridad

- Es útil aprender acerca de las preferencias de las otras personas y también poner en claro la propia.

¿Preguntas?



Próximo Seminario



Enero del 2012

Por favor contactar:

Programa de desarrollo de Productores Agropecuarios sin Experiencia

Texas A&M University - Commerce

Teléfono: 903-886-5603



¡Gracias!