Administración del personal en la organización agraria

INTRODUCCION

La administración del personal es una parte cada vez más importante de la administración agraria. La administración del personal puede ser dividida en dos partes:
- El manejo de uno mismo;
- El manejo de otros.

Nuestro enfoque será en el manejo de otros. Pero debe tenerse en cuenta que lo puntos discutidos también son aplicables al manejo de uno mismo. Si uno no puede administrarse a si mismo, es difícil, sino imposible, manejar y trabajar efectivamente con otros.

Debe mencionarse que en algunas sociedades el uso de mano de obra, particularmente la mano de obra familiar, es visto en forma diferente a la mano de obra contratada. Es más, en algunos casos la contratación de mano de obra familiar, y en mayor medida la mano de obra contratada, a cambio de un sueldo no es una alternativa que muchos consideraran. La información en esta sección debe ser interpretada y usada tomando en cuenta estos diferentes sistemas sociales. Muchas de las ideas y principios descritos en esta sección pueden ser adaptadas para ser usados en diferentes situaciones culturales. Cada usuario deberá seleccionar las partes de la siguiente sección que puedan ser de mayor utilidad para un manejo efectivo y eficientemente de sus operaciones lecheras, manteniendo al mismo tiempo sus propias metas y valores culturales.

CONTRATACION DEL PERSONAL

La mano de obra al igual que la gestión son insumos para la empresa. El capital puede sustituir la mano de obra. Se puede comprar una maquinaria o hacer el trabajo a mano. La pregunta es, "¿Cuál es la manera mas eficiente de trabajar en la empresa lechera?"

Un empleador es un comprador del insumo mano de obra. En algunos casos, la mano de obra puede tener aptitudes gerenciales adicionales. Los empleadores compiten en el mercado laboral para conseguir las habilidades de trabajo/gestión que piensan pueden ser empleadas rentablemente en la empresa.

Los administradores prefieren empleados que:
- Tienen un fuerte compromiso con el trabajo y los objetivos y metas de la empresa;
- Tienen las habilidades para realizar el trabajo cuidadoso, eficiente, y efectivamente;
- Tienen la motivación para usar sus habilidades en el logro de metas personales y de la empresa.

El empleador debe proveer un ambiente adecuado para ayudar a que este empleado logre las metas de todas las partes.

REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

La primera consideración es determinar cuánto y qué clase de mano de obra se requiere. ¿Cuándo se necesita el personal?, ¿Se necesita a tiempo completo? O ¿sería suficiente a tiempo parcial? ¿Contratar servicios especializados resolverían los problemas de necesidad temporal de mano de obra y de cierta maquinaria especializada que no se usa por largas temporadas? ¿La mano de obra debe ser capacitada o es suficiente semi-capacitada? ¿Qué habilidades son necesarias? ¿Se puede hacer alguna capacitación en un tiempo y a un costo razonable? ¿Si es así, qué nivel de capacitación administrativa es necesaria? ¿Cuáles son las características personales deseadas o requeridas? Existen muchas preguntas por hacer, pero hay maneras de responderlas en forma razonable.

Los administradores pueden hacer una lista de todas las preguntas que son aplicables a su situación específica para luego proceder a responderlas. Las respuestas se pueden basar en información de requerimientos laborales de años anteriores junto con el examen del plan para el próximo año o en base a estimados hechos por personas enteradas.

Debería considerarse el arriendo de equipo que ahorra mano de obra, el uso de operadores a contrato, cambiar el tipo de sub-empresas para acomodar la oferta laboral, y el uso de prácticas de ahorro de mano de obra. Algunas veces una solución simple como el cambio de rutinas diarias puede resultar en ahorros significativos. Los administradores tienen que definir sus necesidades de personal primero.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

Una descripción de las funciones del trabajo puede desarrollarse, de manera relativamente simple, de la información acumulada durante el trabajo en el proceso arriba descrito. Este es un paso importante que tiene valor para el empleado potencial al igual que para el administrador. Permite al administrador describir un plan para el uso más eficiente de la mano de obra. También es útil para ayudar al nuevo empleado a entender lo que se espera de él o ella. El empleador puede usarlo para desarrollar preguntas durante las entrevistas de trabajo. También puede ser usado durante el período de entrenamiento de los nuevos empleados y para la evaluación del desempeño de los trabajadores. La mayoría de los administradores (incluidos aquéllos que se autoemplean) se beneficiarían de escribir su propia descripción de funciones. Esto les daría cierta experiencia en escribir un manual de funciones para los empleados. También les daría cierta idea de los requerimientos de su posición y de su desempeño como administrador. El empleador tendría también un mayor entendimiento del punto de vista del empleado.

A continuación se presenta una lista de varios puntos que pueden incluirse en una descripción de funciones del trabajador:
- Nombre de la posición;
- Tareas y responsabilidades;
- Experiencia y calificaciones;
- Entrenamiento formal o especial requerido o deseado;
- Características personales;
- Requerimientos físicos;
- Experiencia necesaria;
- Requerimientos de tiempo;
- Quién será el supervisor;
- Disponibilidad de capacitación durante el trabajo;
- Oportunidades de ascender o recibir promociones;
- Pagos: salarios, beneficios sociales, incentivos, bonos;
- Evaluación;
- Proceso de terminación.

No todos estos puntos se emplean en cada descripción de funciones, pero la mayoría deberían estar incluidos. Una descripción de funciones por escrito ayuda al empleador y al empleado a entender las expectativas de trabajo.

SOLICITUD DE EMPLEO Y ENTREVISTA

Con la información previamente descrita, los administradores pueden desarrollar un formato de solicitud de trabajo para su propia situación. Este formato debería dar al candidato la oportunidad de presentarse a si mismo y a sus calificaciones de manera justa y completa. El formato también debería dar al empleador la oportunidad de resaltar algunos de los rubros mencionados en la descripción del trabajo. También puede proveer cierta estructura para la entrevista de trabajo. Tanto el candidato como el empleador vendrán a la entrevista, mejor preparados, cuando la descripción de funciones y la solicitud de empleo han sido completadas apropiadamente. También es recomendable que el empleador haga una lista de puntos a discutir en la entrevista de tal manera que todos los puntos de importancia sean discutidos y el candidato tenga la oportunidad de hacer preguntas. Un formato de solicitud de empleo junto con un proceso estructurado de aplicación asegura que se cubran todos los puntos.

Algunos puntos que se pueden incluir en la solicitud de empleo son:
- Nombre;
- Dirección;
- Número de teléfono;
- Identificación;
- Nombre del cónyuge y de los hijos;
- Educación;
- Entrenamiento especial;
- Habilidades especiales;
- Asuntos de salud que puedan limitar la realización de ciertas labores;
- Historia laboral;
- Lista de referencias;
- Otras cosas que el empleador crea que son importantes para el trabajo.

Después de que se ha recibido la solicitud de empleo, se puede concertar una entrevista de trabajo. Las entrevistas de trabajo pueden ser estresantes para el empleador y para el candidato. Por lo tanto la entrevista debería realizarse en el ambiente más confortable posible. Es recomendable tener un procedimiento planeado de entrevista con comentarios de apertura desarrollados y una lista de preguntas por hacer. De igual manera, el candidato deberá tener ciertas preguntas que formular. Todos los socios de la empresa que tienen participación deberían estar presentes. Debería haber una amplia oportunidad para intercambiar impresiones por parte de todos los interesados. Todas las partes involucradas deberían tomar notas para recordar lo que ha sucedido durante la entrevista.

La entrevista de trabajo permite a todas las partes la oportunidad de encontrar detalles que no han sido claros en la descripción del trabajo ni el la solicitud de empleo. Se puede hacer una evaluación de las aptitudes y valores al igual que otras características personales que podrían afectar las relaciones de trabajo. Los conocimientos manuales y laborales pueden ser modificados más fácilmente que los valores personales. Se debe hacer una descripción completa de la operación agraria para que el candidato tenga un buen entendimiento de la empresa y de cómo podría encajarse en ella.

No es necesario que la entrevista sea muy larga. Debe terminarse de una manera firme pero placentera. El candidato debe ser informado de cómo y cuándo se le dará a conocer los resultados de la entrevista. En algunos casos, la persona podría ser contratada inmediatamente. Por lo menos el candidato debería ser informado lo más pronto posible acerca de la decisión final.

CONTRATO DE TRABAJO

Es preferible firmar un contrato de trabajo. Debería ser presentado en la entrevista junto con una discusión de las condiciones. Este contrato no tiene que ser muy largo o complejo. Algunos puntos que pueden ser incluidos son:
- Nombre del empleador;
- Nombre del empleado;
- Paquete de compensación incluyendo salario, beneficios, bonos, incentivos;
- Horario de trabajo;
- Vacaciones;
- Tiempo por enfermedades;
- Procedimiento de evaluación;
- Provisiones para ajustes en los salarios;
- Provisiones para la evaluación; y
- Procedimientos para la terminación del empleo.

En general los acuerdos escritos ayudan a todas las partes a entender lo que se requiere de ellas en determinados períodos. Los acuerdos escritos ayudan a todas las partes a entender lo que se requiere de ellas en determinados períodos.

CONDICIONES DE TRABAJO

Se debería proveer un conjunto razonable de condiciones de trabajo que sea competitivo para el lugar y la industria. Un ambiente laboral seguro es crucial. El estilo de administración del supervisor es un asunto que puede ocasionar problemas con el tiempo. ¿Existe un jefe? ¿Quién es esa persona? ¿Existe más de una persona con autoridad? ¿Que estilo de administración se emplea? ¿Cómo son tratados los empleados? ¿Los empleados y sus familias tienen algún status en la comunidad? ¿Existe disponibilidad de viviendas apropiadas? ¿Se reconocen las contribuciones de los empleados a la empresa? ¿Las tareas no deseables serán asignadas siempre a los empleados? ¿Las instalaciones, equipo, maquinaria, ganado y otros bienes con los que el trabajador tiene que operar se encuentran en buen estado? Los empleadores que tienen un continuo flujo de empleados deberían preguntarse a si mismos si están dando a los empleados condiciones de trabajo razonables y satisfactorias. Los empleadores deben evaluar cuán bien están desempeñando la función de proveer una condición de trabajo razonable. Los empleadores deben evaluar cuán bien están desempeñando la función de proveer una condición de trabajo razonable.

BUSQUEDA DE TRABAJADORES

Encontrar los trabajadores más adecuados es usualmente una tarea difícil. El procedimiento varía de acuerdo al lugar. Algunas sugerencias generales son: Poner avisos en los periódicos locales y en las revistas de la industria. Servicios de empleo locales pueden ser de utilidad. Vecinos, amigos, líderes locales, acreedores y socios son una buena fuente de información. Algunas veces las oficinas del gobierno tienen servicios de empleo que pueden ser de utilidad. Al anunciar el empleo es mejor crear un aviso que es corto y conciso, pero asegurarse de incluir toda la información relevante que atraiga al tipo de empleado que se está buscando.

REMUNERACION DEL PERSONAL

La remuneración del personal (y en algunos casos la administración) es una de las preguntas más importantes de los empleados. También es una consideración primordial de los empleadores. Los trabajadores necesitan un sistema de gratificación adecuado que los compense por su contribución a la empresa y los motive en el futuro. Por otro lado, los empleadores necesitan al menos recuperar los costos de la mano de obra. Con el tiempo deben obtener ganancias de lo contrario los empleadores estarían mejor sin empleados. Por lo tanto la cantidad y métodos de pago son importantes

para las dos partes.

SUELDOS Y BENEFICIOS - EL PAQUETE BASICO

La primera consideración al negociar una compensación de largo plazo satisfactoria es desarrollar un paquete de sueldos y beneficios. Este es el aspecto central del sistema de remuneración financiera. Todos los pagos por servicios prestados comienzan por los sueldos y beneficios. El salario debe ser razonable y competitivo para el área. Los beneficios son adicionales al salario base. Estos beneficios incluyen vivienda, electricidad y servicios sanitarios, seguros, comida, vestido, etc.

En algunos casos, el empleado comienza con un salario básico menor por un corto tiempo durante el período de entrenamiento para luego ser nivelado a un salario completo. Se pueden hacer provisiones para hacer ajustes en el salario base y paquete de beneficios con el tiempo. Esto dependerá de las condiciones económicas y del desempeño en el trabajo. En algunos casos, se puede hacer provisiones para los que se desempeñan por encima del promedio otorgando incentivos y bonos. Este tipo de programas no son un substituto a un adecuado paquete de sueldos y beneficios. Los bonos o programas de incentivos son adicionales a un adecuado paquete de sueldos y beneficios, no un sustituto.

Tabla 9.1: Guía de bonificaciones e incentivos para empleados de la empresa lechera*

Tipos de Incentivos Bases para bonificaciones de empleados Desempeño empresarial total Porcentaje de las ganancias, ventas brutas o salarios en efectivo Incentivos en base a tiempo

Pago por sobretiempo

Vacaciones pagadas extra

Bonificaciones por años de servicio completados Incentivos anuales

Aumentos en el salario base

Bonificaciones anuales en efectivo Bonificaciones por desempeño lechera

• Detección de celo: Bonificación por cada vaca detectada en celo, con penalización si es incorrecto;

• Mortalidad de terneros: Bonificación por ternero destetado si la pérdida por mortalidad es menos de 15%, más si la pérdida es menor de 10%;

• Conteo de células somáticas (pago mensual): Bonificación gradual por vaca si el conteo de células somáticas es menos de 175,000; 150,000, 100,000, 50,000, etc.;

• Kilogramos de leche vendida (por vaca en el hato, pagado anualmente);

• Intervalo entre partos (por vaca en el hato, pagado anualmente): Bonificaciones graduales basados en intervalos menores de 12.5 meses; 13 meses y 13.5 meses.

* Cualquier plan debería ajustarse a la situación específica. Por ejemplo, los pagos en empresas grandes más productivas y altamente mecanizadas que emplean a varias personas deberían ser diferentes a los pagos en empresas pequeñas menos productivas pobremente mecanizadas. Los incentivos deben estar atados a las responsabilidades sobre las que los empleados tienen control. Debe seleccionarse el programa de incentivos y/o bonificaciones más apropiado para el tipo de empresa y relación empleador-empleado específico.

BONIFICACIONES

Las bonificaciones se basan usualmente en un indicador del desempeño tal como la finalización de una tarea o una contribución a la empresa por encima del promedio. Un ejemplo de esto podría ser un bono otorgado al final del año por un desempeño excepcional en el trabajo.

Algunos planes de bonificación están ligados a los planes de incentivos (Tabla 9.1). Los empleados pueden ser

clasificados en tres grupos:
- Semi-capacitado;
- Capacitado;
- Supervisor/administrador.

Podrían desarrollares diferentes guías para ser aplicadas a cada grupo. El empleador debe decidir que categoría es aplicable para cada empleado. El empleado deberá ajustar estas guías a su propia empresa.

INCENTIVOS

Los incentivos otorgados se basan en el desempeño por encima del promedio. Los programas de incentivo pueden dividirse en dos categorías generales:
- Basados en factores de producción (tales como Kg. de leche vendida por vaca);
- Basados en factores financieros (tales como ingreso total o ganancia neta).

Los incentivos tienen gran aceptación ya que son imparciales y premian los desempeños sobresalientes; pero tienen algunos inconvenientes. Los programas de incentivos deben ser entendidos por todas las partes involucradas. Por lo tanto, todas las variables deben estar claramente definidas. Si un empleado recibe 5% de las ganancias, ¿Cómo se definen las "ganancias"? Los factores de desempeño en base a los cuales se evalúa al empleado deben estar bajo el control del empleado. Si el empleado es remunerado en base a la producción por vaca, ¿tiene el empleado cierto control sobre el manejo del hato lechero? El factor de desempeño debe ser alcanzable. Un incentivo basado en una producción de 14,000 Kg. por vaca no es realista. Para que un programa de incentivos sea exitoso debe estar cuidadosamente construido y plenamente entendido por todas las partes. Un programa de incentivos exitoso debe estar cuidadosamente construido y ser plenamente entendido por todas las partes.

Los incentivos son una manera excelente de premiar el desempeño superior. Toma considerable tiempo y esfuerzo desarrollar un programa de incentivos que sea entendible, controlable, y realista. Sin embargo, los administradores no deben cohibirse en usar incentivos, pero deben tener mucho cuidado en el desarrollo y la implementación de incentivos (Ver Tabla 9.1 para algunas ideas y tipos de incentivos).

MANEJO DEL PERSONAL

Después de la contratación de la mano de obra, el empleador tiene la tarea de manejar ese personal. Esto requiere tomar en cuenta los intereses del empleado y del empleador. Ambos necesitan satisfacer las metas personales y familiares para que la relación laboral sea exitosa al largo plazo.

DOS NECESIDADES — MANUTENCION Y MOTIVACION

Los seres humanos tienen dos necesidades—manutención y motivación (Tabla 9.2). Existen cuatro necesidades de manutención y cuatro de motivación. Primero se tienen que satisfacer las necesidades humanas más básicas. Estas incluyen las necesidades fisiológicas de alimentación, vivienda y vestido seguidas de las necesidades físicas y psicológicas de seguridad. La seguridad laboral al igual que las condiciones de trabajo juega un papel importante. Las necesidades psicológicas y sociales son la aceptación en la comunidad junto con su estructura social, lo cual incluye convertirse en una parte de la comunidad. La cuarta necesidad humana es la de la estima. Esto incluye la estima personal al igual que el respeto y estima de los compañeros de trabajo y la comunidad en su totalidad.

El segundo conjunto de necesidades son de una naturaleza motivacional. Estas necesidades también se dividen en cuatro categorías de igual importancia de acuerdo a la situación específica; Estas se enumeran en orden alfabético en la columna derecha de la Tabla 9.2. Todos queremos ser reconocidos por nuestros logros en el trabajo al igual que fuera de él. Cuando las personas obtienen logros se encuentran en general más satisfechas. Los empleadores se beneficiarían al reconocer a los empleados por sus logros. Este reconocimiento debería tomar dos formas—monetario y psicológico. Se puede reconocer el desempeño por encima del promedio de una manera muy tangible con el programa base de sueldos y beneficios, junto con un sistema de bonificaciones e incentivos. Tal vez, el reconocimiento en la forma de un halago sincero puede ser tan importante como los incentivos materiales. Finalmente, los logros y la superación pueden ser remunerados mediante la asignación de mayores responsabilidades para el empleado.

Tabla 9.2: Necesidades de mantenimiento y motivación

Manutención Motivación 1) Fisiológica 1) Logros 2) Seguridad 2) Desarrollo 3) Social 3) Reconocimiento 4) Estima personal 4) Responsabilidad

Los empleados necesitan apoyo y motivación. La columna central de la Tabla 9.3 enumera varias opciones que los empleadores pueden seguir para proveer oportunidades de manutención y motivación a sus empleados.

PREFERENCIAS DEL PERSONAL

Tanto las necesidades de manutención como motivacionales pueden afrontarse con ciertos métodos básicos pero cruciales. Tal vez el más importante es la existencia de buenas relaciones entre el empleador y los empleados. Esto debe ser seguido por un adecuado paquete de sueldos y beneficios junto con ciertas bonificaciones e incentivos. Otras consideraciones de importancia son:
- Vivienda adecuada;
- Un buen ambiente de trabajo incluyendo la seguridad;
- Condiciones de trabajo adecuadas incluyendo maquinaria, equipo, instalaciones y ganado;
- Vacaciones y feriados requeridos;
- Una seguridad laboral adecuada;
- Reconocimiento del trabajo bien ejecutado;
- Reconocimiento de la comunidad como un ciudadano productivo.

TRABAJO CON OTROS

Trabajar con otros puede ser difícil. Las personas deben superar sus propios sentimientos con respecto a sus compañeros de trabajo. Esto es aún más complicado cuando los compañeros son miembros de la misma familia. Paciencia, sentido común, y entendimiento son esenciales. Las personas miran al mundo en base a sus experiencias personales y a veces es difícil entender los sentimientos más profundos de otras personas. Todas las relaciones interpersonales deben ser resueltas bajo de las normas sociales de comportamiento aceptables en la localidad.

COMUNICACIÓN

Una buena comunicación entre el empleado y el empleador es esencial para una relación de largo plazo exitosa. La comunicación se establece de varias maneras. La forma mas común es la verbal. Esta puede tomar la forma de lenguaje escrito o hablado. También se puede usar la comunicación no verbal. Esta incluye el lenguaje corporal—la manera en la que se posa el cuerpo o las expresiones faciales. También puede incluir gruñidos, suspiros, etc.

Una buena comunicación entre el empleado y el empleador es esencial para una relación de largo plazo exitosa. La comunicación es un procedimiento que consta de cuatro partes. La información se origina en la fuente con un mensaje que se envía a través de un canal hacia un receptor. Resulta obvio que en este proceso existen muchas oportunidades para que ocurran errores.

Esto es especialmente cierto cuando se usa un método de comunicación unidireccional—esto es, el mensaje va sólo de la fuente al receptor. Aunque esto aparenta ser muy simple y ordenado, existen muchas oportunidades para que ocurran equivocaciones y que éstas no sean reconocidas prontamente. Quién envía el mensaje, retiene la ilusión de poder, pero en muchos casos no existe una completa comunicación.

En muchos casos, es preferible tener una comunicación en dos direcciones. Esto puede tomar más tiempo pero generalmente es más efectiva a largo plazo. Los mensajes pueden moverse de la fuente al receptor y del receptor a la fuente. Una mejor información retorna a la fuente y todas las partes sienten que tienen más control de la situación. Para ser más efectivo tanto la fuente como el receptor tienen que convertirse en buenos oidores. La comunicación de dos vías puede mejorarse con reuniones regulares de las partes involucradas. Estas no necesitan ser muy largas. Pueden ocurrir durante un receso, al comienzo o final del día, o en cualquier otro lugar. La habilidad de mantener una buena comunicación tendrá un buen retorno. “La habilidad de mantener una buena comunicación tendrá buenos retornos.”

Tabla 9.3: Formas como los empleadores pueden proveer un apoyo de manutención y motivación

Necesidades de manutención: Acciones que pueden realizar los empleadores: Apoyo motivacional

provisto: Fisiológico Sueldos más beneficios Logros Fisiológico y estima Incentivos o bonificaciones Logros y reconocimiento Fisiológico y seguridad Alguna forma de seguridad laboral Desarrollo, logros, responsabilidad y reconocimiento Social y estima Reconocimiento comunal, reconocimiento social Reconocimiento y logros Estima y seguridad Capacitación adicional Desarrollo Estima Asignar alguna responsabilidad definida Responsabilidad y desarrollo Estima Delegar cuanta autoridad y responsabilidad sea manejable por el empleado Responsabilidad, reconocimiento y desarrollo Estima y seguridad Alabar y reconocer al progreso y desempeño del empleado Desarrollo, logros y reconocimiento Estima y social Usar discreción al resolver problemas con el empleado Desarrollo Estima y social Proveer orden y consistencia en las tareas Responsabilidad y logros

INSTRUCCION DEL PERSONAL

Muchos empleadores se preocupan principalmente de contratar a personas con las características deseadas. Es mucho mas fácil enseñar a un empleado con las características personales deseadas tareas relacionadas al trabajo que tratar de cambiar a una persona que no tiene una apropiada voluntad de trabajo.

Debe emplearse el tiempo y esfuerzo necesario para instruir claramente al empleado lo antes posible. Los costos de un entrenamiento temprano se recuperan rápidamente mientras que la falta de una apropiada instrucción puede ser muy costosa. La paciencia por parte del empleador es muy importante. Tal vez se puede empezar con la terminología de la empresa y con una descripción de toda la operación. De esta manera, los empleados entenderán mejor lo qué se está diciendo y podrán ver cómo participarán en toda la operación.

Debe emplearse el tiempo y esfuerzo necesario para instruir claramente al empleado lo antes posible. Se puede comenzar determinando los conocimientos y experiencia del empleado para luego construir en base a ellos. Es mejor empezar a un nivel más bajo para luego moverse rápidamente a un nivel más apropiado si el nivel es muy bajo. Se debe empezar con poca información y no se debe continuar hasta que ambos estén satisfechos que todo ha sido entendido. Debe darse el tiempo y el incentivo necesario para hacer preguntas. Un viejo dicho educacional dice "diga lo que les va a decir, dígalo, y luego dígales lo que les dijo." En otras palabras, la educación en muchos casos es repetición. El uso de muchas formas de decir o mostrar la misma cosa ayuda mucho. El viejo dicho "aprender haciendo" también un concepto pedagógico importante. Se debe demostrar al empleado como se debe hacer una tarea y luego dejar que el empleado la haga. Si es necesario, cierto apoyo y sugerencias pueden ofrecerse al tiempo que el empleado procede a operar.

El instructor necesita retornar la información tan pronto como sea posible y debería hacerla de una manera amistosa y positiva. Todas las evaluaciones del empleado deberían hacerse con una mezcla de halagos merecidos y recomendaciones de cómo mejorar su desempeño. El empleado necesita estar totalmente informado de cómo se evalúa del trabajo. Finalmente, toda la instrucción se debe hacer de tal manera que el empleado se sienta confortable en pedir ayuda cuando lo requiera.

Otras dos consideraciones deben incluirse en la capacitación de la mano de obra. El trabajador debería recibir información sobre las expectativas específicas en el desempeño relacionadas al trabajo y como se van a evaluar. También deben programarse periódicamente revisiones de la desempeño, usando los objetivos en el desempeño como guías en las evaluaciones del personal. Ambos, el empleador y el empleado deberían tener un buen entendimiento de la evaluación del desempeño.

ESTILOS ADMINISTRATIVOS

Existen básicamente tres estilos de administración. En algunos casos, los administradores usan una combinación de estos estilos para adaptarse mejor a una situación específica o tipo de empleado. Por lo tanto los tres estilos pueden ser usados en combinación de acuerdo a la situación. El primer estilo es autocrático. En este estilo, el jefe da direcciones claras y definitivas y el empleado debe seguirlas sin mucha desviación. El segundo estilo se llama participativo. El uso de este estilo permite al empleado convertirse en parte del proceso de toma de decisiones con respecto a cómo se deben hacer las tareas, qué tareas, y cuándo se deben hacer. El empleador tiene poder de veto y puede revertir al estilo autocrático. El tercer estilo se le conoce como libre y, como el nombre lo indica, no es muy estructurado. Aquí el empleado recibe poca dirección y puede seleccionar qué, cómo y cuándo deben hacerse las tareas. Asimismo, el empleador puede regresar a cualquiera de las dos formas anteriores. En muchas ocasiones, el empleador puede usar una mezcla de estos métodos lo cual podría ser llamado el método combinado. La habilidad relativa del empleado y la naturaleza de la tarea decidirá cuál es el estilo de administración más apropiado.

ADMINISTRAR DIFERENTES TIPOS DE MANO DE OBRA

Tal vez la mano de obra más difícil de manejar es la mano de obra familiar. Esta oferta laboral esta dada y puede no acomodarse a ninguna de las sub-empresas o a la manera como se organizan estas sub-empresas. En muchos casos, la oferta de mano de obra familiar no es remunerada o es compensada con sueldos por debajo del mercado. Muchas veces estos familiares tienen pocas oportunidades en otros empleos. Por lo tanto, el administrador agrario tiene que diseñar maneras creativas e innovadoras de usar efectiva y eficientemente esta fuerza laboral al mismo tiempo que mantener unidad y satisfacción familiar. Algunas veces es necesario adaptar en la selección y organización empresarial para que la empresa sobreviva y prospere. La tolerancia, comprensión y el deseo de trabajar unidos es crucial. Los familiares pueden caer en cualquiera de las categorías de empleados que se discutirán más adelante y por lo tanto serán sujeto de comentarios bajo cada título.

NO CALIFICADA

La mano de obra no calificada necesitará la mayor cantidad de supervisión. Trabajadores de este tipo pueden ser permanentes o eventuales que no realizan tareas que requieran altos niveles de capacitación. Generalmente, el sistema autocrático o por lo menos semi autocrático se emplea en estos casos. Algunos trabajadores no capacitados pueden ser entrenados durante el trabajo y tendrán que ser supervisados más cercanamente.

SEMI-CALIFICADA

La mano de obra semi-calificada por lo general es manejada mediante el estilo semi autocrático o el participatorio. Estos trabajadores usualmente están mejor entrenados y realizan trabajos que requieren de su propio juicio durante la ejecución de las tareas diarias. Sólo en situaciones inusuales estos trabajadores necesitan una supervisión adicional.

CALIFICADA

La mano de obra calificada se maneja generalmente usando el método participatorio o el libre. Estos trabajadores por lo general han tenido una experiencia adecuada y entrenamiento adicional ya sea en el trabajo o en un programa de capacitación formal. Sus habilidades están bien desarrolladas y pueden tomar decisiones razonables.

SUPERVISORES

El personal supervisor generalmente ha tenido una experiencia suficiente y entrenamiento para ser manejado con el estilo libre de administración. Es más, estos empleados administran la labor de otros empleados y pueden estar practicando su propio estilo de administración sobre sus compañeros de trabajo.

TERMINACION DEL EMPLEO

Finalmente, se debe considerar el tema de la terminación del empleo. A pesar de ser un tópico poco placentero, debe ser discutido. Recuérdese que la seguridad laboral es un aspecto de la manutención importante para el empleado y también juega un papel en sus preocupaciones motivacionales. Como se discutió previamente, el contrato de trabajo debe contener un procedimiento de terminación de la relación laboral. En muchos casos esto no se hace. Los aspectos que deben ser considerados en el proceso de terminación son indemnizaciones; plazo de notificación; conversión de los beneficios sociales tales como el seguro social, fondos de jubilación; vivienda, y otros aspectos que son parte de las condiciones del trabajo.

Existen dos clases de terminación desde el punto de vista del empleador. La más común es debida al desempeño no satisfactorio. Es crucial que el empleador informe al empleado de su desempeño antes del despido y que ambas partes entiendan los problemas existentes. Si los problemas no pueden ser resueltos con un esfuerzo razonable, entonces la terminación es la mejor respuesta. No todos los acuerdos de empleo funcionan bien. Es mejor si el procedimiento de despido se establece al momento de la contratación para que todas las partes entiendan los criterios de desempeño laboral y el proceso de terminación del contrato.

El empleador debe informar al empleado de su desempeño antes del despido. La segunda clase de terminación es más fácil de manejar. Esto sucede cuando debido a cambios substanciales en la empresa o al cierre total de la empresa, los servicios del empleado ya no son necesarios. El empleador debería dar al empleado el tiempo suficiente antes del despido y ayudar a un empleado capaz a encontrar otro empleo. Los beneficios, particularmente el seguro deben ser disminuidos gradualmente de tal manera que el empleado tenga la oportunidad de hacer los ajustes necesarios.

Una tercera clase de terminación proviene de parte del empleado. Los empleados pueden llegar a un punto en el cual quieren jubilarse o dejar ciertas actividades del trabajo. El empleador podría establecer un trabajo a tiempo parcial o

decidir que la terminación total es mejor. Más comúnmente el empleado decide dejar su compromiso por otras razones. Estas pueden ser una mejor oferta en otro sitio, descontento familiar, problemas de salud, falta de oportunidad en el presente trabajo, desacuerdos personales con el empleador, deseo de cambiar, o muchas otras razones.

REGISTROS Y REGULACIONES LABORALES

En muchos países existen leyes que gobiernan el sector laboral. Estas regulaciones incluyen aspectos como impuestos, condiciones de trabajo, seguros, derechos civiles, uso de mano de obra extranjera, empleo de menores, sueldos, reportes al gobierno, entre otras. Los administradores agrarios deben familiarizarse con estas regulaciones y cómo se relacionan con su situación específica para que puedan seguir apropiadamente estos requerimientos.

RESUMEN

Este capítulo trata los asuntos de la administración del personal (de uno mismo y de otros). Esto incluye la contratación, instrucción, comunicación, remuneración, y el manejo de diferentes clases de personal junto con una discusión acerca de los estilos de administración. También se consideraron las necesidades de manutención y motivación de los trabajadores al igual que sus preferencias.

Esta publicación está autorizada por el Instituto Babcock para la Investigación y Desarrollo Internacional de la Industria Lechera de la Universidad de Wisconsin Madison.

Estas tecnologías son responsabilidad de quien las aplique.